

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL

MARGARIDA MARIA KIOKO TERADA BORSARI  
(MARGOT TERADA)

**CENTRO DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL: A  
GESTÃO DO CONHECIMENTO, A  
APRENDIZAGEM E A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CORPORATIVA**

São Paulo

2019

MARGARIDA MARIA KIOKO TERADA BORSARI  
(MARGOT TERADA)

**CENTRO DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL: A  
GESTÃO DO CONHECIMENTO, A  
APRENDIZAGEM E A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

2019

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC – SP / CPS – CRB 8-8281

B738c      Borsari, Margarida Maria Kioko Terada  
                Centro de memória institucional: a gestão do conhecimento, a  
aprendizagem e a educação profissional corporativa / Margarida  
Maria Kioko Terada Borsari. – São Paulo: CPS, 2019.  
                189 f. : il.

                Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane  
                Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e  
Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza, 2019.

                1. Aprendizagem corporativa. 2. Documentação. 3. Educação  
profissional corporativa . 4. Gestão do conhecimento. 5. Memória  
institucional. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza. III. Título.

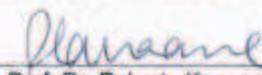
### ATA DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO

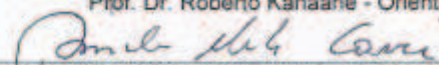
Ao décimo quarto dia do mês de março de dois mil e dezenove realizou-se nesta Instituição, à Rua dos Bandeirantes, 169, na sede da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, nesta Capital, a sessão pública de Defesa da Dissertação intitulada ***Centro de memória institucional: a gestão do conhecimento, a aprendizagem e a educação profissional corporativa***, apresentada pela aluna ***Margarida Maria Kioko Terada Borsari***, RG nº 17.031.593-9, CPF nº 089.947.868-99, que concluiu os créditos exigidos para a obtenção do título de ***Mestra em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional***, segundo encaminhamento da Coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Os trabalhos foram instalados pelo **Prof. Dr. Roberto Kanaane**, Presidente da Comissão Julgadora, que foi constituída pelos seguintes membros: **Profa. Dra. Amália Neide Covic – UNIFESP** e **Profa. Dra. Senira Anie Ferraz Fernandez – CEETEPS**. A Comissão Julgadora, tendo decidido aceitar a Dissertação, passou à arguição pública da candidata. Encerrados os trabalhos de arguição, os senhores membros da Comissão, em sessão secreta, imediatamente realizada, deram o parecer final sobre a Dissertação e consideraram a candidata *Aprovada*. Proclamado o resultado pelo Prof. Dr. Roberto Kanaane, Presidente da Comissão Julgadora, foram encerrados os trabalhos, e para constar eu, Débora Antunes de Campos Pandolfi Ricci, lavrei a presente ata, que assino juntamente com os membros da Banca Examinadora.


#### Observações:

*O trabalho é relevante dentro do ponto de vista metodológico quanto conceitualmente.*  
*A banca sugere publicação: Artigo/Livro.*  
O processo de emissão do diploma só será iniciado após o aluno atender às recomendações da Banca Examinadora e entregar a versão definitiva encadernada em capa dura, autorizada pelo orientador.

São Paulo, 14 de março de 2019

  
Prof. Dr. Roberto Kanaane - Orientador

  
Profa. Dra. Amália Neide Covic – Examinadora Externa

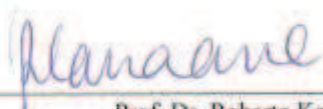
  
Profa. Dra. Senira Anie Ferraz Fernandez – Examinadora Interna

  
Débora Antunes de Campos Pandolfi Ricci – Assist. Téc. Adm. II

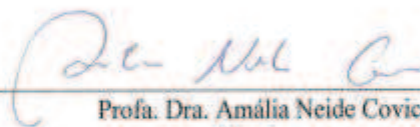
MARGARIDA MARIA KIOKO TERADA BORSARI

(MARGOT TERADA)

CENTRO DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL: A GESTÃO DO CONHECIMENTO, A  
APRENDIZAGEM E A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CORPORATIVA



Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Orientador



Profa. Dra. Amália Neide Covic  
Membro



Profa. Dra. Senira Anie Ferraz Fernandez  
Membro

São Paulo, 14 de março de 2019

Aos meus pais e à minha família, pois sem eles  
jamais conquistaria mais essa vitória.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo e por todos aqueles que pusestes em meu caminho para compartilhar esse momento.

Ao Prof. Dr. Roberto Kanaane por toda a orientação, dedicação, oportunidade e aprendizagem durante esse percurso.

Aos professores da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, por todos os ensinamentos e contribuições profissionais;

Aos colegas da turma 3/2017 pela amizade, integração e interação em todas as atividades;

A todos os colegas da CETESB que de forma direta ou indireta contribuíram para a minha participação e finalização do curso.

A todos os profissionais das instituições estudadas, pela participação na pesquisa e pelo atendimento prestado.

Ao meu pai, a minha mãe (*in memoriam*), a minha irmã, aos meus filhos e meu marido, por todo apoio e compreensão.

“Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la.” (SENGE, 2017, p. 48)



## RESUMO

TERADA, M. **Centro de memória institucional**: a gestão do conhecimento, a aprendizagem e a educação profissional corporativa. Orientação: Prof. Dr. Roberto Kanaane. 2019. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

O presente estudo tem por objetivos: investigar e identificar as contribuições do centro de memória (CM) institucional para a aprendizagem e a educação corporativa, como instrumentos da gestão da informação e do conhecimento; caracterizar a importância estratégica dos acervos nas organizações investigadas; e verificar a adoção dos indicadores de desempenho da gestão do conhecimento na avaliação dos centros de memória. A memória neste caso é tratada sobre o aspecto da documentação – conhecimento explícito – onde se insere: acervos dos arquivos, bibliotecas e museus, lugares da educação não formal e informal nas instituições mantenedoras. A pesquisa utiliza os seguintes métodos: analógico (características observadas nos centros de memória em relação ao referencial teórico); exploratório, documental e/ou bibliográfico (levantamento do referencial teórico e outras fontes de informação); estudo de casos (acervos das instituições); qualitativo e quantitativo (análise dos dados e busca de evidências e tendências); e na técnica da visitação e aplicação de um questionário/formulário composto por 31 questões abertas e fechadas, com observação direta durante o encontro presencial nas amostras não probabilísticas selecionadas por acessibilidade do pesquisador. Para tanto foram analisados 16 CM institucionais, públicos e/ou privados, localizados na região metropolitana de São Paulo. A aplicabilidade das respostas visou atender as demandas das instituições mantenedoras dos CM, no que tange a sinalizar, através dos indicadores de desempenho e/ou instrumentos formais de mensuração, a sua visibilidade e importância estratégica na organização, justificando a manutenção dos centros e garantindo assim a educação e aprendizagem corporativa de futuras gerações. Conclui-se que os objetivos propostos foram cumpridos e as questões de pesquisa foram respondidas, considerando que as contribuições identificadas estão relacionadas diretamente com as atividades, objetivos, serviços, processos e produtos, constantes no referencial teórico; e os indicadores de gestão do conhecimento (GC) e seus processos não são adotados em 100% dos CM participantes respondentes (12 CM), com 4 abstenções. Quanto a caracterização da importância estratégica dos CM nas instituições pesquisadas, percebeu-se pelas respostas e pelo referencial teórico, que há uma divisão nas práticas encontradas, ou seja, há instituições que reconhecem o CM como área estratégica e outras não. Mesmo os 14 CM que são vinculados às áreas estratégicas nas instituições mantenedoras, nem todos atuam como tal. Registrou-se que 28% dos CM são atuantes, 36% não são e 36% atuam parcialmente como área estratégica. Observa-se também a inexistência da adoção de métodos para mensuração da inovação e do capital intelectual nos CM pesquisados, como processos da GC relacionados com a aprendizagem e a educação corporativa. Sugere-se a ampliação do escopo com uma maior amplitude amostral para estudos posteriores.

**Palavras-Chave:** Educação Profissional Corporativa. Aprendizagem Corporativa. Gestão do Conhecimento. Documentação. Memória Institucional.

## ABSTRACT

TERADA, M. **Centro de memória institucional**: a gestão do conhecimento, a aprendizagem e a educação profissional corporativa. Orientação: Prof. Dr. Roberto Kanaane. 2019. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

The present study has the following objectives: To investigate and identify the contributions of the institutional memory center (MC) for learning and corporate education, as instruments of information and knowledge management; characterize the strategic importance of the collections in the organizations investigated; and verify the adoption of knowledge management performance indicators in the evaluation of memory centers. The memory in this case deals with the aspect of documentation - explicit knowledge - where it belongs: collections of archives, libraries and museums, places of nonformal and informal education in the maintainer institutions. The research uses the following methods: analogical (characteristics observed in the memory centers in relation to the theoretical reference); exploratory, documentary and / or bibliographical (survey of the theoretical reference and other sources of information); case studies (collections of institutions); qualitative and quantitative (data analysis and search for evidence and trends); and the technique of visitation and application of a questionnaire / form composed of 31 open and closed questions, with direct observation during the face-to-face meeting in the non-probabilistic samples selected by the researcher's accessibility. For that, 16 institutional, public and / or private, located in the metropolitan region of São Paulo were analyzed. The applicability of the responses was aimed at meeting the demands of institutions that maintain memory centers, in terms of indicating, through performance indicators and/or formal measurement instruments, their visibility and strategic importance in the organization, justifying the maintenance of the centers and thus guaranteeing corporate education and learning for future generations. It is concluded that the proposed objectives were fulfilled and the research questions were answered, considering that the identified contributions are directly related to the activities, objectives, services, processes and products, included in the theoretical framework; and the knowledge management (KM) indicators and their processes are not adopted in 100% of respondent MC (12 MC), with 4 abstentions. As for the characterization of the strategic importance of MC in the institutions studied, it was noticed by the answers and by the theoretical reference, that there is a division in the found practices, that is, there are institutions that recognize MC as strategic area and others do not. Even the 14 MC that are linked to the strategic areas in the maintainer institutions do not all act as such. It was recorded that 28% of MC are active, 36% are not and 36% are partially acting as strategic area. It is also observed the lack of adoption of methods to measure innovation and intellectual capital in the MC surveyed, such as KM processes related to learning and corporate education. It is suggested to expand the scope with a larger sample amplitude for later studies.

**Keywords:** Corporate Professional Education. Corporate Learning. Knowledge management. Documentation. Institutional Memory.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 –</b>	<b>Contexto pesquisado .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 –</b>	<b>Modelo de interseção entre as gestões .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 –</b>	<b>Modelos de gestão mundiais (até séc. XXI) .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4 –</b>	<b>Modelo de GC.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 5 –</b>	<b>Modelo genérico de Gestão do Conhecimento e Inovação (GCI) .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 6 –</b>	<b>Dimensões da criação do conhecimento e a formação da sua espiral .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 7 –</b>	<b>Conversão do conhecimento – Processo SECI .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 8 –</b>	<b>Capital intelectual .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 9 –</b>	<b>Pirâmide da aprendizagem .....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Natureza jurídica .....	92
Gráfico 2 – Ramo de atividade por setores.....	93
Gráfico 3 – Quantidade de funcionários nas instituições .....	94
Gráfico 4 – Cargo do respondente.....	97
Gráfico 5 – Formação acadêmica .....	98
Gráfico 6 – Tempo na instituição – respondente principal .....	99
Gráfico 7 – Ano de criação .....	102
Gráfico 8 – Finalidade de criação .....	104
Gráfico 9 – Vinculação do CM.....	105
Gráfico 10 – Produtos e serviços.....	107
Gráfico 11 – Uso dos produtos e serviços.....	108
Gráfico 12 – Produção documentária .....	110
Gráfico 13 – Gêneros e espécies documentais .....	113
Gráfico 14 – Uso dos documentos .....	114
Gráfico 15 – Finalidade de uso.....	115
Gráfico 16 – Acesso ao acervo.....	117
Gráfico 17 – Organização do acervo .....	118
Gráfico 18 – Preferência no uso dos documentos.....	119
Gráfico 19 – Documentos mais consultados .....	121
Gráfico 20 – Medidas de uso dos documentos .....	123
Gráfico 21 – Avaliação do CM.....	125
Gráfico 22 – Indicadores aplicados no CM .....	126
Gráfico 23 – CM como área estratégica.....	128
Gráfico 24 – Aumento do capital intelectual .....	129
Gráfico 25 – Aumento do capital intelectual - mensuração .....	130
Gráfico 26 – Aumento da inovação .....	131
Gráfico 27 – Aumento da inovação - mensuração .....	133
Gráfico 28 – Políticas ou processos formais de GC, AO, EC, Inovação .....	135
Gráfico 29 – Integração do CM nas políticas estratégicas .....	136
Gráfico 30 – Visibilidade das ações do CM .....	140
Gráfico 31 – Estilo de liderança do CM.....	141
Gráfico 32 – Relação da cultura organizacional no CM .....	142
Gráfico 33 – Relação da missão, visão e valores no CM.....	143

## LISTA DE IMAGENS

<b>Imagem 1 – Portal APM - Museus .....</b>	<b>172</b>
<b>Imagem 2 – Portal APM – Biblioteca.....</b>	<b>172</b>
<b>Imagem 3 – Portal APM – Pinacoteca .....</b>	<b>173</b>
<b>Imagem 4 – Portal CMC .....</b>	<b>174</b>
<b>Imagem 5 – Portal CM - CMSP.....</b>	<b>175</b>
<b>Imagem 6 – Placa com logotipo do CM CETESB.....</b>	<b>177</b>
<b>Imagem 7 – Logotipo do CM CETESB.....</b>	<b>177</b>
<b>Imagem 8 – Banner do CM .....</b>	<b>177</b>
<b>Imagem 9 – Cápsula do Tempo do CM .....</b>	<b>177</b>
<b>Imagem 10 – Tampa da Cápsula do Tempo - detalhe da inscrição .....</b>	<b>178</b>
<b>Imagem 11 – Livro e selo comemorativo .....</b>	<b>178</b>
<b>Imagem 12 – Projeto de exposição itinerante do CM.....</b>	<b>178</b>
<b>Imagem 13 – Selo comemorativo .....</b>	<b>180</b>
<b>Imagem 14 – Árvore para digitais.....</b>	<b>180</b>
<b>Imagem 15 – Livro 50 anos CETESB .....</b>	<b>180</b>
<b>Imagem 16 – Cápsula do tempo reformada em 2018 .....</b>	<b>180</b>
<b>Imagem 17 – CM – Exposição dos objetos.....</b>	<b>181</b>
<b>Imagem 18 – Portal da Biblioteca CETESB.....</b>	<b>181</b>
<b>Imagem 19 – Portal CUT-CEDOC.....</b>	<b>182</b>
<b>Imagem 20 – Portal Centro Pró-Memória Hans Nobiling.....</b>	<b>183</b>
<b>Imagem 21 – Portal Biblioteca Virtual - EMLASA .....</b>	<b>184</b>
<b>Imagem 22 – Portal CM Bunge .....</b>	<b>185</b>
<b>Imagem 23 – Portal SABESP.....</b>	<b>187</b>
<b>Imagem 24 – Portal Fundação Energia e Saneamento.....</b>	<b>187</b>
<b>Imagem 25 – Portal Acervo FHC .....</b>	<b>188</b>
<b>Imagem 26 – Portal Memória Votorantim .....</b>	<b>189</b>
<b>Imagem 27 – Portal CM - IB.....</b>	<b>190</b>
<b>Imagem 28 – Portal Biblioteca METRO.....</b>	<b>191</b>
<b>Imagem 29 – Portal CEDOC .....</b>	<b>192</b>
<b>Imagem 30 – Portal SESC.....</b>	<b>193</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A organização do conhecimento: princípios.....	26
Quadro 2 – Comparação entre as gestões .....	30
Quadro 3 – Definição dos capitais intelectual, social e emocional .....	43
Quadro 4 – Diferenças práticas de EC e GC .....	49
Quadro 5 – Perspectivas da aprendizagem.....	51
Quadro 6 – Aprendizagem organizacional segundo Shrivastana (1993) .....	52
Quadro 7 – Foco na mensuração de desempenho das organizações.....	58
Quadro 8 – Roteiro para o uso de indicadores .....	59
Quadro 9 – Principais normas sobre indicadores .....	63
Quadro 10 – Alguns conceitos de memória organizacional.....	64
Quadro 11 – Comparação entre as instituições e seus acervos .....	68
Quadro 12 – Diferenças entre as instituições que constituem a MO .....	69
Quadro 13 – CM nacionais: evolução.....	70
Quadro 14 – Documentos encontrados nos CM .....	72
Quadro 15 – Instituições públicas e/ou economia mista participantes da pesquisa.....	83
Quadro 16 – Instituições privadas participantes da pesquisa.....	84
Quadro 17 – Análise de conteúdo X análise de discurso .....	88
Quadro 18 – Opções de resposta – Questão I .....	92
Quadro 19 – Opções de resposta – Questão III .....	94
Quadro 20 – Opções de resposta – Questão VI .....	94
Quadro 21 – Opções de resposta – Questão 1 .....	102
Quadro 22 – Opções de resposta – Questão 2 .....	103
Quadro 23 – Finalidade de criação – outros motivos.....	104
Quadro 24 – Opções de resposta – Questão 20 .....	105
Quadro 25 – Área de Vinculação do CM .....	105
Quadro 26 – Produtos e serviços – outros.....	106
Quadro 27 – Opções de resposta – Questão 17 .....	107
Quadro 28 – Opções de resposta – Questão 18.....	108
Quadro 29 – Produção documentária .....	109
Quadro 30 – Opções de resposta – Questão 27 .....	109
Quadro 31 – Opções de resposta – Questão 3 .....	112

Quadro 32 – Gêneros e espécies documentais – outros.....	112
Quadro 33 – Opções de resposta – Questão 4.....	113
Quadro 34 – Opções de resposta – Questão 5.....	115
Quadro 35 – Outras finalidade do uso .....	115
Quadro 36 – Outras formas de acesso ao acervo.....	116
Quadro 37 – Opções de resposta – Questão 6.....	117
Quadro 38 – Opções de resposta – Questão 7.....	118
Quadro 39 – Opções de resposta – Questão 8.....	119
Quadro 40 – Opções de resposta – Questão 9.....	120
Quadro 41 – Outros documentos .....	121
Quadro 42 – Outros suportes .....	121
Quadro 43 – Opções de resposta – Questão 10.....	122
Quadro 44 – Medidas de uso dos documentos .....	123
Quadro 45 – Opções de resposta – Questão 11.....	124
Quadro 46 – Cliente da avaliação D, E.....	124
Quadro 47 – Outra forma de avaliação.....	124
Quadro 48 – Opções de resposta – Questão 15.....	125
Quadro 49 – Indicadores apontados.....	126
Quadro 50 – Opções de resposta – Questão 21.....	128
Quadro 51 – Opções de resposta – Questão 22.....	129
Quadro 52 – Opções de resposta – Questão 23.....	130
Quadro 53 – Aumento do capital intelectual – outras medidas .....	130
Quadro 54 – Opções de resposta – Questão 24.....	131
Quadro 55 – Opções de resposta – Questão 25.....	132
Quadro 56 – Aumento da inovação – outras medidas .....	132
Quadro 57 – Opções de resposta – Questão 12.....	135
Quadro 58 – Processos formais parciais .....	135
Quadro 59 – Opções de resposta – Questão 13.....	136
Quadro 60 – Integração parcial do CM .....	136
Quadro 61 – Participação do CM nas políticas estratégicas .....	137
Quadro 62 – Contribuições dos CM .....	138
Quadro 63 – Opções de resposta – Questão 26.....	139
Quadro 64 – Opções de resposta – Questão 28.....	140
Quadro 65 – Opções de resposta – Questão 29.....	142

<b>Quadro 66 – Opções de resposta – Questão 30.....</b>	<b>143</b>
<b>Quadro 67 – Gestão do CM x GC.....</b>	<b>144</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Natureza jurídica .....	91
Tabela 2 –	Ramo de atividade por setores.....	93
Tabela 3 –	Quantidade de funcionários .....	93
Tabela 4 –	Cargo do respondente.....	96
Tabela 5 –	Formação acadêmica .....	97
Tabela 6 –	Tempo na instituição.....	98
Tabela 7 –	Ano de criação .....	101
Tabela 8 –	Finalidade de criação .....	103
Tabela 9 –	Vinculação do CM.....	105
Tabela 10 –	Produtos e serviços.....	106
Tabela 11 –	Uso dos produtos e serviços.....	108
Tabela 12 –	Produção documentária .....	109
Tabela 13 –	Gêneros e espécies documentais .....	112
Tabela 14 –	Uso dos documentos .....	113
Tabela 15 –	Finalidade do uso .....	114
Tabela 16 –	Acesso ao acervo.....	116
Tabela 17 –	Organização do acervo .....	118
Tabela 18 –	Preferência no uso dos documentos.....	119
Tabela 19 –	Documentos mais consultados .....	120
Tabela 20 –	Medidas de uso dos documentos .....	122
Tabela 21 –	Avaliação do CM.....	124
Tabela 22 –	Indicadores aplicados no CM .....	125
Tabela 23 –	CM como área estratégica.....	127
Tabela 24 –	Aumento do capital intelectual .....	128
Tabela 25 –	Aumento do capital intelectual - mensuração .....	130
Tabela 26 –	Aumento da inovação .....	131
Tabela 27 –	Aumento da inovação - mensuração .....	132
Tabela 28 –	Políticas ou processos formais de GC, AO, EC, Inovação .....	134
Tabela 29 –	Integração do CM nas políticas estratégicas .....	136
Tabela 30 –	Visibilidade das ações do CM .....	139
Tabela 31 –	Estilo de liderança do CM.....	140
Tabela 32 –	Relação da cultura organizacional com o CM .....	142
Tabela 33 –	Relação da missão, visão e valores no CM.....	143

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AACR2	<i>Anglo-American Cataloguing Rules</i> = Código de Catalogação Anglo-Americano – 2.ed.
AC	Aprendizagem Corporativa
AEC	Associação Brasileira de Educação Corporativa
ALA	<i>American Library Association</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
BRASED	<i>Thesaurus</i> Brasileiro de Educação
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CAQDAS	<i>Computer-assisted qualitative data analysis software</i>
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (até 2008) Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (a partir de 2009)
CDD	Classificação Decimal de Dewey
CDU	Classificação Decimal Universal
CIBEC	Centro de Informação e Biblioteca em Educação
CM	Centro (s) de Memória
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
EC	Educação Corporativa
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FEBAB	Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições
GC	Gestão do Conhecimento
GCI	Gestão do Conhecimento e Inovação
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GIGCI	Grupo Interativo de Gestão do Conhecimento e Inovação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICA	<i>International Council on Archives</i> = Conselho Internacional de Arquivos
ICOM	<i>International Council of Museums</i> = Conselho Internacional de Museus
IGC	Instituto Geográfico e Cartográfico

INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPT	Intituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
ISAD – G	<i>International Standard Archival Description - General</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KDCA	<i>Knowledge, Do, Control/Check, Action</i>
LC	<i>Library of Congress</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARC 21	<i>Machine Readable Cataloging</i> = Catalogação legível por computador
MO	Memória Organizacional/Institucional
NOBRADE	Norma Brasileira de Descrição Arquivística
OCLC	<i>Online Computer Library Center</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDCA	<i>Plan, Do, Control, Act</i>
RDA	<i>Resource Description and Access</i>
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SEC	Sistemas de Educação Corporativa
UC	Universidade Corporativa
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	21
JUSTIFICATIVA .....	23
QUESTÕES DE PESQUISA .....	24
OBJETIVOS .....	24
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
1.1 A Gestão do Conhecimento.....	25
1.1.1 <i>Gestão da informação x Gestão do conhecimento</i> .....	29
1.1.2 <i>Modelos de Gestão do Conhecimento</i> .....	32
1.1.3 <i>Introdução à inovação</i> .....	37
1.1.3.1 Conhecimento tácito .....	38
1.1.3.2 Conhecimento explícito .....	39
1.1.3.3 Conversão do conhecimento .....	39
1.1.4 <i>Capital intelectual e inteligência competitiva</i> .....	41
1.1.5 <i>Aprendizagem corporativa</i> .....	45
1.1.6 <i>Educação profissional corporativa</i> .....	53
1.1.7 <i>Indicadores de desempenho</i> .....	56
1.1.8 <i>Outros aspectos sobre a Gestão do Conhecimento</i> .....	60
1.2 O Centro de Memória .....	64
1.2.1 <i>Objetivos do CM</i> .....	69
1.2.2 <i>Características do CM</i> .....	71
1.2.3 <i>Competências do CM</i> .....	73
1.2.4 <i>Razões que motivam a implantação do CM</i> .....	73
1.2.5 <i>Produtos/serviços dos CM relacionados à GC</i> .....	74
1.2.6 <i>Dificuldades encontradas</i> .....	74
1.2.7 <i>Organização e administração da documentação do CM</i> .....	77
1.2.7.1 Documentos de Biblioteca .....	78
1.2.7.2 Documentos de arquivo.....	79
1.2.7.3 Documentos de museu .....	79
1.2.8 <i>A divulgação e o acesso às Memórias Institucionais</i> .....	80
CAPÍTULO 2 – MEDODOLOGIA DA PESQUISA .....	81
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	89
CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO/FORMULÁRIO .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO A – HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS .....</b>	<b>171</b>

## INTRODUÇÃO

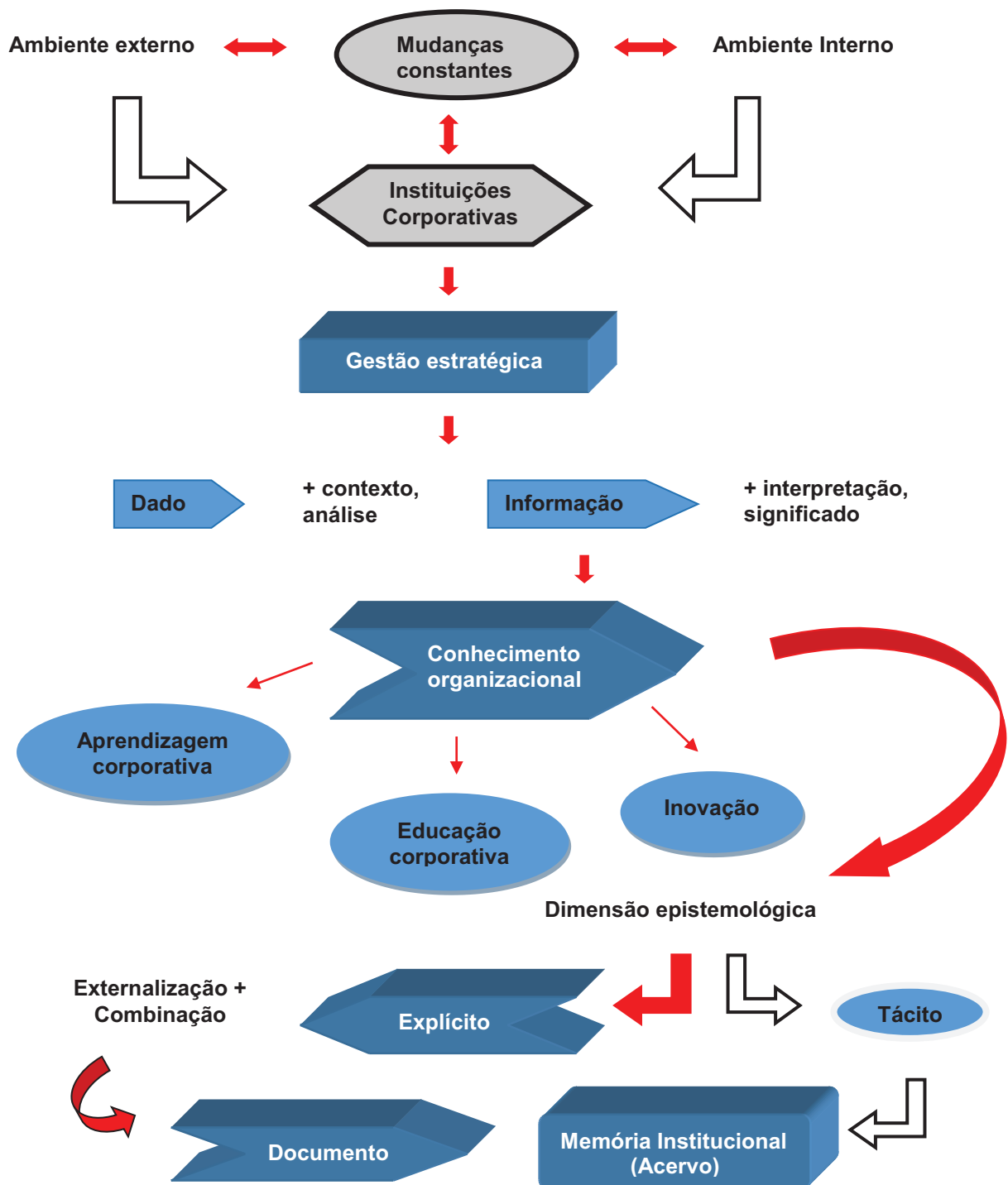
O presente estudo se insere na linha de pesquisa Gestão e Avaliação, na área de concentração Educação e Trabalho, considerando a avaliação da gestão estratégica voltada à inovação produtiva e à competitividade sistêmica nas instituições corporativas nos séculos XX e XXI. Tem como escopo a investigação, a identificação, a indicação e a descrição das influências do Centro de Memória (CM) institucional para a aprendizagem e a educação corporativa, como instrumentos da Gestão da Informação e do Conhecimento, demonstrando a importância estratégica desses acervos nas organizações, do mesmo modo que focaliza o CM como facilitador desse processo. A memória neste caso é tratada sobre o aspecto da documentação, nos diversos gêneros e/ou espécies e independente do suporte (produções literárias/textuais, artísticas, culturais, técnico e/ou científicas) – conhecimento explícito – onde se insere. Para tanto, foram analisados 16 centros de memória institucionais, pertencentes às pessoas jurídicas públicas e/ou de economia mista, e privadas, situadas na região metropolitana de São Paulo (RMSP), comparando-se o referencial teórico inserido na literatura nacional – e algumas traduções – com a prática observada (factual) encontrada nos centros pesquisados. Excluem-se para este estudo as instituições de ensino superior.

Como as nomenclaturas e as hierarquias definidas nos organogramas e nas atividades das instituições são variáveis, ressalta-se que a pesquisa se concentra na área que tem por atribuição o resgate da memória e da história, onde se conserva e disponibiliza os acervos documentais para pesquisa, independente do termo institucionalmente estabelecido. Desse modo, podemos encontrar diversos nomes para a mesma função, tais como: centro de documentação e memória, centro de memória, centro de informação, centro de documentação, centro de referência, biblioteca, arquivo, museu, departamento/divisão de memória, memória técnica, etc.

Este estudo está dividido em quatro capítulos, além da parte introdutória e dos elementos pré e pós-textuais. O capítulo 1 destina-se a exploração do referencial teórico, onde são descritos os estudos sobre a gestão do conhecimento e os centros de memória. O capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. O capítulo 3 traz a discussão dos resultados em comparação ao referencial teórico, e o capítulo 4 finaliza o estudo, com as conclusões em relação aos objetivos propostos. O **Anexo A** apresenta informações sucintas, que são públicas e estão disponíveis nos sites, de algumas das

instituições pesquisadas. Os **Apêndices A e B** trazem os instrumentos utilizados na pesquisa. O cenário em que se situa o estudo, assim como o desenvolvimento que foi delineado para o mesmo, pode ser observado na **Figura 1**.

**Figura 1 – Contexto pesquisado**



## JUSTIFICATIVA

As contribuições efetivas da documentação tratada, organizada, disponibilizada para consulta e pesquisa nos centros de memória (CM), como instrumentos da aprendizagem e educação corporativa e da gestão do conhecimento (ativos intangíveis), precisam estar visíveis na instituição mantenedora para justificar a existência e a manutenção das atividades desses centros aos seus gestores, do mesmo modo os indicadores que mensuram e comprovam tal funcionalidade.

O surgimento de vários CM nas últimas décadas, tanto em instituições públicas quanto privadas, aponta para certas características da criação desses acervos que variam de acordo com as finalidades e objetivos propostos, tais como: o atendimento parcial ou total às demandas estratégicas das empresas; a geração do conhecimento e inovação; o aumento do capital intelectual; a manutenção da competitividade; o aumento do valor agregado – relação custo benefício; maior visibilidade; a busca pela identidade; a preservação e resgate da memória histórica e da cultura organizacional. Tais ações trouxeram aos gestores dos patrimônios documentais (acervos) a preocupação para comprovar a eficiência e eficácia dos centros garantindo assim a sua longevidade, considerando alguns dos complexos aspectos dessa gestão: a dinâmica da formação do acervo de fontes e fundos distintos; gêneros documentais e suportes diversos; falta de informação e contextualização de alguns documentos; necessidade de padronização no tratamento da informação; processo de seleção e avaliação das fontes mais importantes e probatórias, treinamento constante dos envolvidos; entre outros. Assim, a identificação das contribuições e/ou influências do CM e os seus respectivos indicadores para a GC, tem se tornado a questão central desses acervos, e objeto de estudo do presente trabalho.

Tem-se, pois que a aplicabilidade das repostas desta pesquisa atenderá as demandas das instituições mantenedoras dos CM, no que tange a sinalizar, por meio dos indicadores de desempenho e/ou instrumentos formais de mensuração, a sua visibilidade e importância estratégica na organização (confirmação teoria e prática), justificando a manutenção dos centros e garantindo assim a educação e aprendizagem corporativa de futuras gerações.



## **QUESTÕES DE PESQUISA**

Em função do escopo, o presente trabalho tem como questões de pesquisa:

- 1) Quais as contribuições da documentação organizada, acumulada e disponibilizada nos centros de memória, para a aprendizagem e educação corporativa, visando à gestão do conhecimento, nas instituições mantenedoras?
- 2) Os indicadores de desempenho ou procedimentos formais para mensurar e avaliar a Gestão do Conhecimento são adotados nos centros de memória?

## **OBJETIVOS**

### **Geral**

Investigar e identificar as contribuições da documentação organizada, acumulada e disponibilizada nos centros de memória institucionais para a aprendizagem e a educação corporativa, como instrumentos da gestão da informação e do conhecimento.

### **Específicos**

- a) Verificar a adoção de indicadores de desempenho da Gestão do Conhecimento na avaliação dos Centros de Memória;
- b) Caracterizar a importância estratégica desses acervos nas instituições pesquisadas.

## **CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na fundamentação teórica procurou-se estabelecer uma linha de pensamento partindo do geral para o específico, abrangendo tanto a gestão do conhecimento quanto o centro de memória. Considerando a diversidade de conceitos e definições e a minúcia que os diferencia em alguns casos dependendo do ponto de vista do autor abordado, esse estudo exclui o aprofundamento de questões terminológicas, tais como: a diferença entre história e memória; os tipos de memória; se memória organizacional ou institucional, dado, conhecimento, informação, ontologia, epistemologia, centro de memória, centro de informação, centro de documentação, gestão do conhecimento, gestão da informação, etc.; e ainda não aborda a memória nos contextos políticos, sociais, filosóficos, mitológicos, psicológicos e/ou psíquicos. Os termos são tratados de forma sucinta, pois não se tem a pretensão da formação de um glossário especializado, e as definições não são específicas ou exclusivas para este documento.

Das várias abordagens entre aprendizado, conhecimento e memória institucionais, o estudo trata do ponto de vista da gestão estratégica e econômica na teoria das organizações (ALMEIDA; PORTO, 2014), com foco na informação e nos conhecimentos produzidos, armazenados e organizados como fontes acessíveis e geração de inovação (conhecimento explícito, principalmente dos processos de externalização e combinação).

### **1.1 A Gestão do Conhecimento**

Em 2009 foi instituída no estado de São Paulo, mediante o disposto no Decreto 53.963 (SÃO PAULO, 2009), a política de gestão do conhecimento (GC) e inovação no âmbito da administração pública. Esse decreto prevê diversas ações para a implantação dos programas, dos quais se destacam: a capacitação, a disseminação da informação, a aprendizagem contínua, a qualidade do serviço público, a transparência de ações, o acesso à informação, a mensuração dos resultados obtidos e o acompanhamento.

A partir daí, as instituições da administração pública estadual direta e indireta foram direcionadas a introduzir nas suas atribuições a política de GC e inovação. O decreto supracitado não define e nem traz a menção de como fazer essa gestão, apenas cita o que fazer no que concerne a: objetivos, diretrizes, atribuições do gestor (coordenado pela Secretaria de Gestão Pública), programas, capacitação e recursos. A Secretaria de Gestão Pública ficou incumbida de publicar normas complementares definindo como executar o estabelecido no

Decreto. Desse modo, as instituições implantaram essa gestão no respectivo planejamento da melhor forma entendida pelos seus representantes. Algumas introduziram a atividade dentro de uma área pré-existente e outras criaram uma área específica para tratar esse assunto.

O movimento para a implantação das práticas da GC nas instituições privadas não teve um início marcado por uma política coletiva, mas pela mudança dos paradigmas internacionais que vieram a influenciar as empresas no Brasil. Sveiby (1998, p. 32) descreve como foi a transição da era industrial para a era do conhecimento, quando ocorreram as grandes mudanças nas organizações no **Quadro 1**.

**Quadro 1 – A organização do conhecimento: princípios**

Item	Paradigma Industrial (perspectiva industrial)	Paradigma do conhecimento (perspectiva do conhecimento)
<b>Pessoas</b>	Geradoras de custo ou recurso	Geradoras de receita
<b>Base de poder dos gerentes</b>	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
<b>Luta de poder</b>	Trabalhadores físicos X capitalistas	Trabalhadores do conhecimento X gerentes
<b>Principal tarefa da gerência</b>	Supervisão dos subordinados	Apoio aos colegas
<b>Informação</b>	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
<b>Produção</b>	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar recursos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo o conhecimento em estruturas intangíveis
<b>Fluxo de informações</b>	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
<b>Forma básica de receita</b>	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, ideias novas, novos clientes, P&D)
<b>Estrangulamento na produção</b>	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
<b>Manifestação da produção</b>	Produtos tangíveis ( <i>hardware</i> )	Estruturas intangíveis (conceitos e <i>software</i> )
<b>Fluxo de produção</b>	Regido por máquina, sequencial	Regido pelas ideias, caótico
<b>Efeito do porte</b>	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
<b>Relacionamento com o cliente</b>	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
<b>Conhecimento</b>	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
<b>Finalidade do aprendizado</b>	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
<b>Valores do mercado acionário</b>	Regido pelos ativos tangíveis	Regido pelos ativos intangíveis
<b>Economia</b>	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby (1998, p. 32)

Nota: a mesma ilustração foi replicada por Alvarenga Neto (2008, p. 37).

Para o autor, o conhecimento é percebido como algo valioso pelas empresas a partir da mudança dos paradigmas, e que cresce quanto mais é compartilhado, pois é ilimitado, ao

contrário do que ocorre com os recursos físicos. A lógica da sociedade industrial se apresenta oposta a era do conhecimento (SVEIBY, 1998).

No Brasil há cerca de 20 anos surgiu a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que tem por função a promoção da “integração entre academia, terceiro setor e organizações públicas e privadas interessadas em praticar, desenvolver e pesquisar o tema Gestão do Conhecimento” (SBGC, 2018).

Para a SBGC, a GC se fez presente no cenário nacional quando as organizações perceberam o papel estratégico do conhecimento e assim buscam ferramentas para a sua gestão efetiva. Desse modo, muitas empresas:

[...] criaram estruturas e iniciaram programas de GC, surgiram novos conceitos, modelos e métodos, e soluções foram oferecidas no mercado.

Alguns programas sobreviveram e evoluíram, outros ficaram pelo caminho ou foram absorvidos por outras áreas. Aprendemos, ganhamos experiência, e desenvolvemos uma visão mais abrangente e aprofundada do papel do conhecimento no desempenho da organização e de como fazer uma gestão mais efetiva do capital intelectual (SBGC, 2018).

Neste sentido, o termo Gestão do Conhecimento adquiriu ao longo dos últimos anos (principalmente no fim dos anos 1990 a seguir) vários estudos, principalmente nas áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Engenharia de Processos e Teoria Organizacional, por isso foi chamada de área “Guarda-Chuva”. Dentre as várias abordagens gerenciais, pode ser contextualizado como: a gestão e a ciência da informação (tratamento, organização, indexação, etc. da informação); a gestão de recursos humanos, de competências e dos talentos humanos (capital intelectual e humano, aprendizagem corporativa); a contabilidade e finanças (mensuração de ativos intangíveis, valor do capital intelectual, capital estrutural); a inteligência empresarial e competitiva (fontes de informação, vários tipos de inteligência, questões estratégicas); a criação de conhecimento e a gestão da inovação; comunidades de prática; memória organizacional, etc. (ALVARENGA NETO, 2005, 2008).

Agune et al. (2014, p. 75) ao analisarem a GC e inovação para o setor público definem:

Gestão de Conhecimento é uma disciplina da administração organizacional que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento. O propósito da gestão do conhecimento é ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos. (AGUNE et al., 2014, p. 75).

Segundo Camargo e Goulart (2015), a capitalização do conhecimento tornou a GC não só numa área disciplinar própria, mas também:

[...] a plataforma de sustentação dos centros de memória, que flertam com boa parte dos termos que lhe são caros: ativos (intangíveis e tangíveis), capital intelectual, comunidade de prática, cultura organizacional, *data mining*, *data warehousing*, gerenciamento de risco, gestão de conteúdo, inovação, inteligência competitiva, melhores (ou boas) práticas e significâncias, entre outros. (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 45).

Para as autoras, decorrente dos processos de mudanças constantes, as instituições atuais se preocupam em manter uma visão sistêmica, a aprendizagem contínua e coletiva, observação nas demandas internas e externas, otimização do tempo e conscientização dos seus valores culturais. Independente dos problemas semânticos entre conhecimento e informação, afirmam sobre o centro de memória:

[...] É nele que os conhecimentos – isto é, os diferentes produtos da *expertise*, das habilidades e da prática acumulada dos membros de uma organização – assumem o papel de recurso estratégico, e isso significa mantê-los devidamente representados e disponíveis para uso imediato. [...] deve ser entendida como repositório capaz de armazená-los. (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 53).

A crescente produção documentária nos variados suportes da informação, apontada pelas autoras, precisam de um processo de gestão visando à futura utilização e disponibilização desses documentos nos centros de memória.

A GC entendida como um processo corporativo, focado no planejamento estratégico da instituição, envolve a gestão de competências (atitudes, habilidades, conhecimentos capazes de produzir resultados), a gestão do capital intelectual (soma dos conhecimentos da organização), a aprendizagem organizacional (capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar comportamentos – processo contínuo), a inteligência empresarial (coleta, tratamento e análise das informações do ambiente externo, permitindo a tomada de decisões - inovação), a educação corporativa (formação continuada para produtividade); a memória organizacional (SANTOS et al., 2001; ALVARENGA NETO, 2005, 2008).

Entende-se que os conceitos conhecimento, informação e documento estão intrinsecamente relacionados no que tange a gestão das organizações na era do conhecimento.

### ***1.1.1 Gestão da informação x Gestão do conhecimento***

Os termos dado, informação e conhecimento aparecem citados por diversos autores por serem indissociáveis entre si, porém com diferenças conceituais. Assim o dado só se torna informação a partir de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; SANTIAGO JR., c2004). Do mesmo modo, a informação só se torna conhecimento a partir de comparação, consequências, conexão e conversação (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; SANTIAGO JR., c2004).

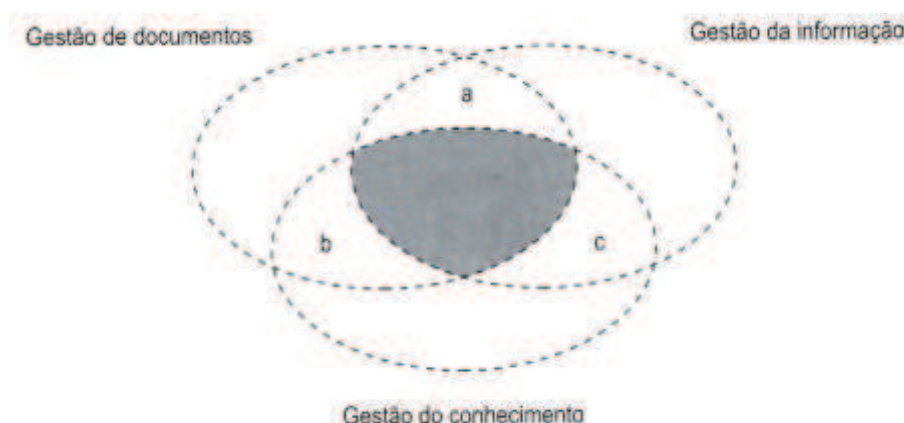
Antes de entrar diretamente nos aspectos da gestão da informação e do conhecimento institucionais, faz-se necessário um esclarecimento sobre as duas terminologias. Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), baseados em outros pesquisadores, identificaram um grande componente de gestão da informação na gestão do conhecimento (GC), embora esta última seja mais abrangente nos aspectos da criação e do uso do conhecimento. Baseados em Alvarenga Neto (2005), afirmam que:

A gestão estratégica da informação, considerada como ponto de partida para a implementação de programas de GC, norteia e valida amplamente outras atividades e outros temas vinculados à GC, como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação, as comunidades de prática e a inteligência competitiva, dentre outros. (ALVERENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p. 8).

Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 8) apontam que se convencionou chamar de GC o que na verdade é gestão da informação, e esta é apenas um dos componentes da GC.

Santos, Innarelli e Sousa (2007, p. 189-202) apresentam uma diferenciação entre os conceitos de gestão da informação, gestão do conhecimento e gestão de documentos, principalmente quanto aos objetivos, embora afirmem que a informação seja a base para a produção do conhecimento, logo uma não deve prescindir da outra. Em todos os conceitos, o objetivo maior é comum: “[...] otimizar as atividades da instituição, buscando mais eficiência e eficácia na sua realização”, complementando ainda que: “[...] essa divisão fronteiriça é meramente didática” (SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2007, p. 197-98). Para exemplificar melhor essa relação, os autores representam a prática de modo ilustrativo, conforme a **Figura 2**.

**Figura 2 – Modelo de interseção entre as Gestões**



Fonte: Santos, Innarelli e Sousa (2007, p. 198)

Notas:

- a) documento-informação: gestão da informação (documentos atividades-fim);
- b) conhecimento-documento: diagnóstico das informações, *storytelling*, taxonomias, difusão ou acesso;
- c) conhecimento-informação: representação do conhecimento  
(SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2007, p. 199, adaptado em 2018).

Assim, a terminologia adotada é generalista envolvendo os três conceitos, por não se perceber uma dissociação prática nas instituições. Nos acervos documentais das organizações essas gestões se integram e interagem entre si.

Independente da área ou dos profissionais envolvidos na GC, a criação do conhecimento tem relação direta com a inovação. No **Quadro 2** apresentado por Santos, Innarelli e Sousa (2007, p. 195), onde os autores trazem as diferenças entre as três gestões, nota-se a inovação como um dos objetivos da GC.

**Quadro 2 – Comparação entre as gestões**

(Continua)

	Gestão dos documentos	Gestão da Informação	Gestão do conhecimento
<b>Foco</b>	Fundo arquivístico, acervo orgânico	Informação em geral	Pessoas
<b>Objetivo</b>	Assegurar a autenticidade dos documentos orgânicos; Comprovar fidelidade dos processos; Eficiência e eficácia administrativa	Dar suporte aos processos internos; Assegurar a qualidade das operações; Eficiência e eficácia administrativa	Facilitar as relações; Assegurar desenvolvimento e inovação contínuos; Eficiência e eficácia administrativa
<b>Objeto de estudo</b>	Documentos ou informações orgânicos como objeto	Informação como objeto	Conhecimento como conceito

## Quadro 2 – Comparação entre as gestões

(Conclusão)

	Gestão dos documentos	Gestão da Informação	Gestão do conhecimento
<b>Instrumentos (exemplos)</b>	Plano de classificação; Tabela de temporalidade; Manual de redação, etc.	Taxonomias; Tesouros; Índices, etc.	Mapas de conhecimento; Banco de competências; Intranet, etc.
<b>Característica do objeto</b>	Documento e informação arquivística são explícitos e factuais	Informação é explícita e factual	Conhecimento é tácito, mas também explícito
<b>Áreas de concentração e interesses (exemplos)</b>	Proveniência de documentos (fundos); Informação registrada; Produção, gerenciamento, uso, conservação e destinação de documentos; Avaliação; Diplomática documental	Comunicação humana; Efetividade, eficácia e relevância; Informação (uso, necessidade); Tecnologia da informação	Mapeamento e registro do conhecimento; Compartilhamento e transferência do conhecimento; Uso e reuso do conhecimento; Gerenciamento de competências

Fonte: Santos, Innarelli e Sousa (2007, p. 195).

Embora os autores supracitados refiram-se à gestão de documentos voltando-se somente para os acervos dos arquivos, neste estudo a GC terá como foco a interseção das gestões, independente das questões terminológicas, e os três acervos componentes da memória institucional (arquivos, bibliotecas e museus), como fontes de conhecimento explícito.

Para Alvarenga Neto (2008, p. 38), a GC tem preocupações que vão mais além dos temas abordados, elencados a seguir:

- A criação e o uso do conhecimento;
- A gestão da inovação e da criatividade;
- O compartilhamento de informações;
- A aprendizagem organizacional e a preocupação com os registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional;
- A mensuração e consolidação do capital intelectual encontrado nos capitais humano, estrutural e do cliente;
- A criação de condições favoráveis que devem ser propiciadas pela organização [...] “contexto capacitante ou ba” [...] : definições estratégicas quanto à política de informação; a visão do conhecimento [...]; a cultura organizacional e políticas de seleção e contratações de novos colaboradores; e a criação de [...] espaços – reais ou virtuais – de encontro e troca de informações. (ALVARENGA NETO, 2008, p. 38).

O autor destaca que a GC tem suas origens na gestão de recursos informacionais, que na transição da era industrial para a era da informação, evoluiu incorporando essas novas abordagens e ferramentas gerenciais, nas quais inclui a questão da aprendizagem e dos



documentos em repositórios de conhecimento e memória organizacional (ALVARENGA NETO, 2008).

Na abordagem sobre a GC nas organizações, Santiago Jr. (2004) enfatiza a importância do papel das bibliotecas e dos bibliotecários, fazendo inclusive uma contextualização histórica, e aponta um grande desafio a esses profissionais e seus acervos, mostrando uma invisibilidade quase total dessa área na instituição onde o questionário da pesquisa que o autor desenvolveu foi aplicado. Analisando a experiência do autor, percebe-se a necessidade de uma mudança de paradigmas na formação dos profissionais e na gestão dos documentos, para que ambos tenham reconhecimento institucional.

Um discurso similar apresentado por Davenport e Prusak (2003, p. 34-35), referindo-se a esses profissionais como “Corretores do Conhecimento”, revela a falta de percepção da importância dos bibliotecários como trabalhadores e gerentes do conhecimento. Os autores afirmam que:

[...]. Uma das primeiras coisas que as empresas fazem quando cortam os custos (e uma das últimas que elas deveriam fazer) é fechar a biblioteca corporativa. Elas a vêem como pura despesa – [...]. Elas não dispõem de formas conhecidas de quantificar os benefícios da biblioteca como fontes de informação e mercado de conhecimento. Embora elas saibam que a biblioteca tem valor, se comportam como se não soubessem porque são incapazes de expressá-lo na contabilidade tradicional ou em termos financeiros. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 35).

As ações das empresas retratadas pelos autores em relação às bibliotecas e seus bibliotecários, refletem um cenário bastante comum no Brasil e que atinge os CM, considerando que esses acervos integram a memória institucional e também pela falta de indicadores que dêem aos gestores uma visibilidade, principalmente financeira.

Inovar os conceitos e as formas de gerenciar torna-se imprescindível para a sobrevivência dos acervos documentais.

### **1.1.2 Modelos de Gestão do Conhecimento**

Segundo Pereira (2010), a GC é um dos modelos emergentes dos ambientes organizacionais, que toma vulto nos anos 2000, e por sua vez possui seus próprios modelos. O autor apresenta uma abordagem geral dos antecessores da GC, remontando a história mundial dividindo o cenário sócio-econômico em duas partes (**Figura 3**).

Figura 3 – Modelos de gestão mundiais (até séc. XXI)



Fonte: Pereira (2010)

Nota: a mesma imagem foi reproduzida em Santos et al. (2001, p. 13).

Na **Figura 3**, o autor, baseando-se em referenciais teóricos, mostra três momentos distintos da gestão desde as sociedades mais antigas até o século XXI. Nas denominadas Ondas de Transformação, do início dos tempos até o período atual, o autor identifica três revoluções (datadas até 1750 DC, de 1750 a 1970 e após 1970). No segundo momento, mostra o que aconteceu nas gestões empresariais, no período equivalente a 2ª Revolução Industrial (a partir de 1920). As duas primeiras eras correspondem aos modelos tradicionais da gestão e/ou administração (escola clássica à teoria da contingência); as duas do meio equivalem aos novos modelos de gestão; e a última trata dos modelos emergentes onde se encontra a GC.

Batista (2012) apresenta diversos modelos de GC comparando as instituições públicas com as privadas na implantação desses processos, e aponta algumas propostas para as instituições públicas com metodologias de avaliação, que foram baseadas e adaptadas dos modelos privados. Ressalta algumas práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, dentre elas: Memória organizacional, Lições aprendidas, Banco de conhecimentos; Sistemas de

inteligência organizacional; Mapeamento ou auditoria do conhecimento; Banco de competências organizacionais; Banco de competências individuais; Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis. Assim, o autor propõe um modelo (**Figura 4**) de GC, para a administração pública brasileira.

**Figura 4 – Modelo de GC**



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Segundo Batista (2012, p. 51), trata-se de um modelo híbrido, descritivo, prescritivo, genérico, holístico e específico, pois os modelos de GC para as empresas privadas não são adequados para a administração pública brasileira. O ciclo KDCA foi baseado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Control/Check, Action*), porém com a troca do P por K (*knowledge*), com o objetivo de relacionar com a natureza do Ciclo que não tem foco no controle de processos, mas destaca as atividades do Processo de GC, cuja principal característica do KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional, lembrando que a GC é implantada para gerar resultados e deve contribuir para o alcance dos objetivos da administração pública. O autor apresenta **seis** componentes do modelo de GC: **1º**) os direcionadores estratégicos da organização: **visão** de futuro, **missão**, **objetivos** estratégicos, **estratégias** e **metas** (alinhados com a GC); **2º**) os **fatores críticos de sucesso** (FCS) ou viabilizadores da GC (quatro categorias: a) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; b) organização: processo e estrutura; c) tecnologia: infraestrutura e aplicações; d) processo de gestão: estratégia, objetivos e mensuração); **3º**) o **processo de GC** (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar); **4º**) **ciclo KDCA**; **5º**) **Resultados da GC** (imediatos:

aprendizagem e inovação, e aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; finais: aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro); **6º) Partes interessadas** (cidadão-usuário e a sociedade). (BATISTA, 2012, p. 51-70).

Macedo et al. (2001, p. 50) ao avaliarem os modelos de gestão e GC dentro da perspectiva do alinhamento aos objetivos propostos nas instituições, sugerem a análise de três aspectos: **estratégia empresarial** (explicitação do negócio, missão, visão, estratégias); **base de sustentação** (valores organizacionais, princípios, etc.); e o **processo de gestão** (gerenciar os recursos para alcançar os objetivos). Para eles a empresa deve estar alinhada às estratégias do negócio e encontrar o seu valor no mercado escolhido. Em relação ao valor, consideram três conceitos: **proposição de valor** (preço, qualidade, etc.); **modelo operacional** movido a valor (combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura, para que uma empresa cumpra sua proposição de valor); e **disciplinas de valor** (empresas combinam modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados).

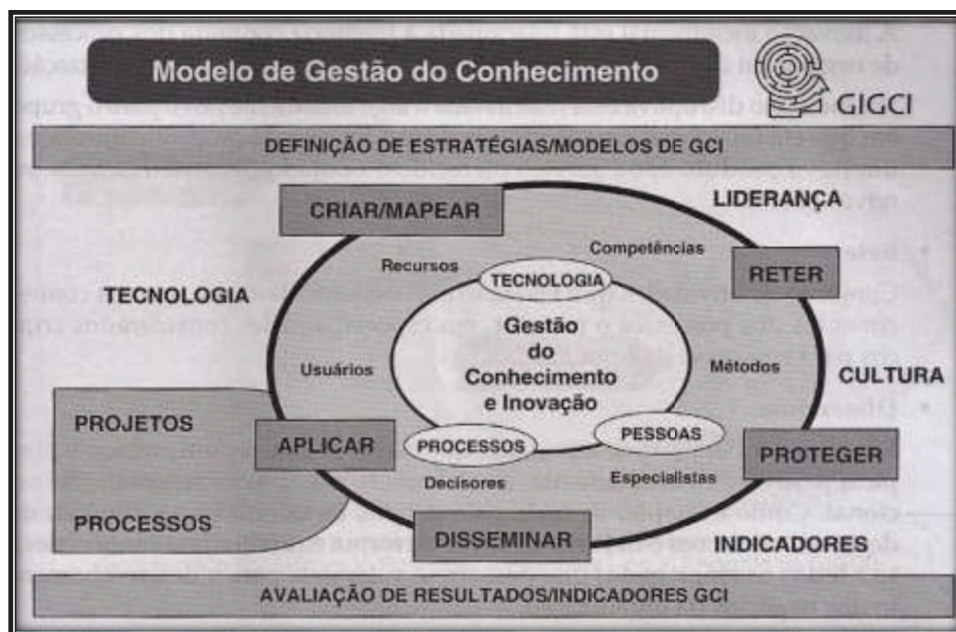
Angelis (2014) apresenta um modelo de GC e inteligência organizacional (IO) para a instituição pública, no qual demonstra de que forma a cultura organizacional e a GC influenciam a inteligência organizacional, a partir de uma perspectiva histórica, do modelo burocrático para modelos participativos, passando pelo modelo gerencial, faz uma comparação do setor público com o privado.

Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) apresentam a análise, a partir de um levantamento bibliográfico, de diversos modelos de GC voltada para a inovação, contextualizando a sua aplicação nas instituições. Apontam que o conhecimento e a inovação são recursos estratégicos para a competitividade e manutenção das empresas no mercado. Porém sem o conhecimento a inovação não ocorre. Os modelos de GC analisados têm diferentes concepções determinando usos específicos para cada tipo de inovação esperado pela instituição (incremental, semirradical ou radical). Segundo os autores, o modelo de GC para a inovação incremental parte do conhecimento já explicitado e registrado para adicionar ou formar um produto ou serviço já existente (sem a criação de novos conhecimentos absolutos); já a inovação semirradical tem o conhecimento tácito como principal fonte de sustentação, buscando novos conceitos ou aplicações diferentes em conceitos existentes; e a

inovação radial busca o ineditismo, algo totalmente novo, onde a GC combina valor agregado com conhecimento.

Rodriguez y Rodrigues (2013) mostra alguns dos modelos de gestão existentes e disponíveis no Brasil, apresentados e discutidos nos encontros do Grupo Interativo de Gestão do Conhecimento e Inovação (GIGGI) - criado em 2008 por empresas nacionais. No modelo genérico proposto pelo GIGGI (**Figura 5**), a gestão do conhecimento e inovação é composta por uma estruturação de vários processos: Criar/Mapear, Reter, Disseminar, Aplicar e Proteger, que contribuem para a transferência do conhecimento individual e tácito para o conhecimento explícito acessível para quem agrega valor à organização. Após a criação desse modelo genérico, foram introduzidos a partir de 1996, os modelos de Gestão por Competências.

**Figura 5 – Modelo genérico de Gestão do Conhecimento e Inovação (GCI)**



Fonte: Rodriguez y Rodrigues (2013, p.13).

O modelo de GCI do GIGGI tem como macroelementos: os direcionadores (objetivos: criar/mapear, aplicar, disseminar, proteger, reter), a execução (depende das variáveis) e a avaliação de resultados (uso dos indicadores). Para o grupo, a inovação é parte integrante da GC, pois uma precisa da outra para existir nas empresas.

Independente do modelo de GC adotado, em qualquer instituição, é necessário o

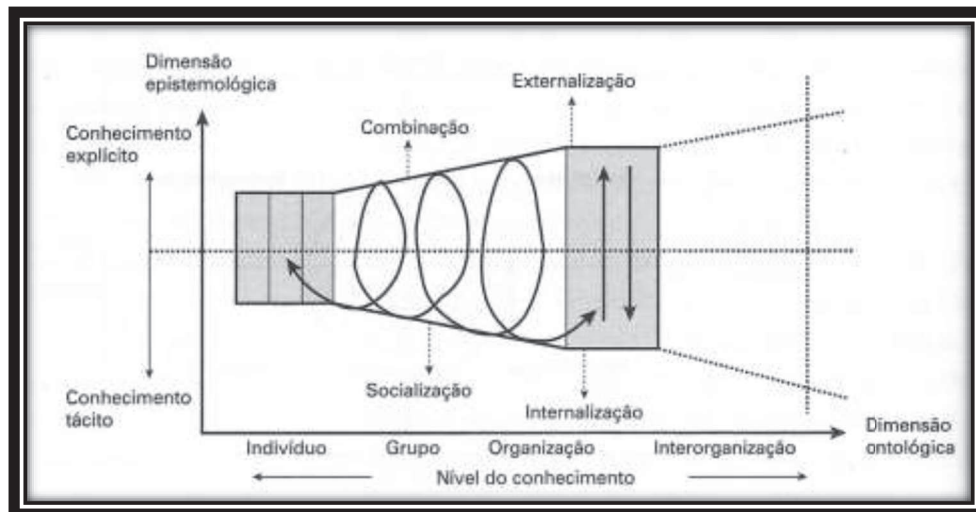


alinhamento junto ao planejamento estratégico para que de fato o processo ocorra. Desse modo, uma vez definidos a visão, a missão, os valores, os objetivos e as metas da organização, todos os processos (GC, inovação, aprendizagem e educação corporativa, memória institucional, etc.), devem estar de acordo com o plano proposto, que normalmente é definido pela alta gestão.

### 1.1.3 Introdução à inovação

O conhecimento entendido como recurso organizacional aparece na história com Michael Polanyi (1967), bem antes da gestão do conhecimento tornar-se uma disciplina. O processo de criação do conhecimento possui duas dimensões (**Figura 6**): a ontológica – na qual o conhecimento só se cria por indivíduos; e a epistemológica – que divide o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; SANTIAGO JR., c2004).

**Figura 6 – Dimensões da criação do conhecimento e a formação da sua espiral**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

A partir das ideias de Polanyi, que dividiu o conhecimento em tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (2008; NONAKA, 2000) apresentam uma teoria dinâmica de criação do conhecimento, baseando-se na experiência de inovação das organizações japonesas, onde a contínua interação entre tácito e explícito, formam uma espiral, criando e expandindo o conhecimento e gerando a inovação. A espiral do conhecimento (**Figura 6**) na dimensão epistemológica move-se verticalmente e na ontológica horizontalmente da esquerda para

direita retornando em movimento circular. Assim emerge a inovação nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (2008) há cinco condições que as empresas devem oferecer para a criação do conhecimento organizacional: intenção (aspiração da organização às suas metas); autonomia (no nível individual, todos os membros devem ter permissão de agir até certo ponto); flutuação e caos criativo (estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo); redundância (sobreposição intencional de informações); e requisito variedade (diversidade interna combinando com a complexidade do ambiente). Os autores sugerem um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito; criação dos conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo; e nivelção do conhecimento.

Diversos pesquisadores (BATISTA, 2012, p. 78; ALVARENGA NETO, 2005, 2008; NONAKA, 2000; SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2007, p. 193; SHINODA, 2012, p. 32; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; STEWART, 2002; RODRIGUEZ Y RODRIGUES, 2013) contribuem para a definição dos dois tipos de conhecimento: tácito e explícito.

#### **1.1.3.1 Conhecimento tácito**

O conhecimento tácito (do latim silencioso, secreto) pode ser definido como: algo complexo, desenvolvido e interiorizado ao longo de um período de tempo (experiências próprias), quase impossível de reprodução em documentos ou em base de dados. É interno e pessoal, pois se encontra na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem. Possui dimensão técnica (*know-how*) e cognitiva (intuições, emoções, valores, crenças e atitudes). É um conhecimento prático, pessoal, intransferível, específico (num contexto), de difícil formulação e comunicação. É o conhecimento implícito utilizado pelos recursos humanos da organização, não codificável e de difícil difusão mesmo sendo vital para as empresas uma vez que elas só aprendem e inovam através desse conhecimento. Os sistemas computacionais mais avançados do mundo são incapazes de gerar esse conhecimento, que é encontrado principalmente no capital humano e de clientes, formando parte do capital intelectual das organizações.

### 1.1.3.2 Conhecimento explícito

Já o conhecimento explícito (do latim desdobrado, revelado) pode ser definido como: de fácil articulação, podendo se constituir de documentos textuais, fórmulas matemáticas, mapas, etc. É formal, sistemático, codificado, facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. Precisa ser externalizado em alguma forma adequada (documentos). É o conhecimento crítico ou importante que precisa ser acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido por outras pessoas. Pertence ao domínio do capital estrutural das organizações.

### 1.1.3.3 Conversão do conhecimento

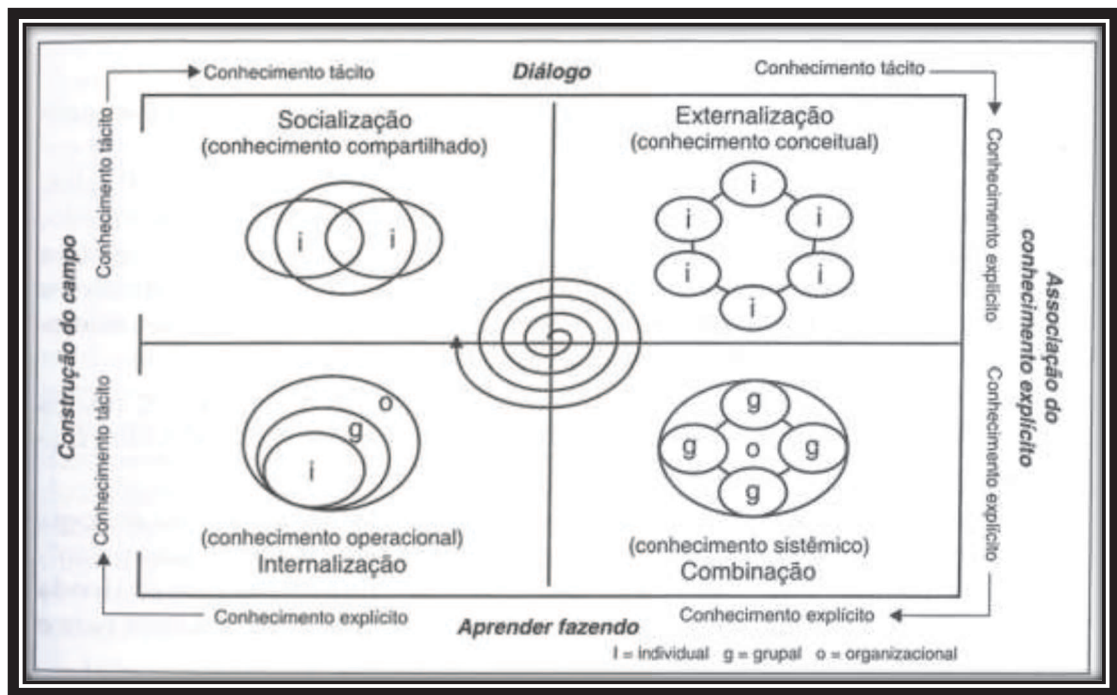
Nonaka (2000) aponta que as novas formas gerenciais, as estruturas organizacionais e práticas de negócios nas empresas criadoras de conhecimento que tem como objetivo principal a inovação contínua. Essa inovação baseada na interação dos dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) apresenta quatro modos de conversão demonstrados na **Figura 7** (NONAKA, 2000, p. 34-35; AGUNE et al., 2014, p. 61; SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2007, p. 194; ALVARENGA NETO, 2005, p. 138-39, entre outros), conhecido como Processo SECI (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; STEWART, 2002; RODRIGUEZ Y RODRIGUES, 2013):

- a) do tácito para tácito (**socialização**): processo de compartilhamento de experiências (modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas); aprendizagem através da observação, imitação e prática; troca de conhecimentos tácitos;
- b) do tácito para explícito (articulação ou **externalização**): processo de criação do conhecimento expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, gerado a partir do diálogo e da reflexão coletiva, cria conceitos através dos métodos de dedução e indução; explicitar os conhecimentos tácitos;
- c) do explícito para explícito (**combinação**): processo de criação de novos documentos a partir da combinação das informações em documentos anteriormente produzidos; trocas efetuadas através da sistematização e processamento de diferentes conhecimentos;
- d) do explícito para tácito (**internalização**): compartilhamento e absorção do conhecimento explícito, sendo usado para entender, ampliar e reformular o



conhecimento tácito; relacionamento com a aprendizagem prática; a partir do *know-how* acumulado, de novos modelos mentais criados e da reexperimentação (aprender fazendo).

**Figura 7 – Conversão do conhecimento – Processo SECI**



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 96) adaptado por Leite, Gontijo e Meneghelli (2013, p. 33).

Alvarenga Neto (2005, 2008) mostra que na proposta de Nonaka e Takeuchi (2008) há diferentes conteúdos criados para cada modo de conversão do conhecimento, ou seja, no processo de socialização o conhecimento é compartilhado, na externalização é conceitual, na internalização é operacional e na combinação é sistêmico.

Nonaka e Takeuchi (2011) apontam a importância do perfil do gestor do conhecimento quando enfatizam a necessidade da figura de um líder idealista e pragmático que tenha além do conhecimento, a sabedoria prática para administrar seus negócios.

Os autores identificam como fase crítica da espiral do conhecimento, por conta da necessidade do comprometimento pessoal: “A articulação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para ampliação da própria base de conhecimentos tácitos) [...]” (NONAKA, 2000, p. 36; TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 44).

Batista (2012) faz uma diferenciação entre os objetivos da inovação e da aprendizagem nas instituições públicas e nas privadas:

A GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população. (BATISTA, 2012, p. 18).

Para o autor a empresa pública não tem finalidade lucrativa ou de crescimento com a implantação da gestão do conhecimento e inovação (GCI), mas busca principalmente um impacto na questão da qualidade do serviço ou do produto, a eficiência na utilização dos serviços públicos, a efetividade dos programas sociais e a promoção do desenvolvimento econômico e social. Afirmar ainda que a GCI está relacionada ao artigo 37 da Constituição Federal Brasileira, devendo promover os princípios contemplados no referido artigo (BATISTA, 2012, p. 17), ao contrário do que ocorre na empresa privada que necessita gerar lucros e ser competitiva, aumentando o seu capital.

Cezar, Gomes e Persegona (2011) concluem que a inovação é a criadora das tecnologias genéricas sendo indispensável do ponto de vista econômico e social, alcançada com a disseminação e uso do conhecimento a partir da construção de novas ideias, traduzindo essa dinâmica na economia do conhecimento.

Para Stewart (1998), nas organizações, o conhecimento tácito precisa se tornar explícito para ser compartilhado, aperfeiçoado e identificado. Grande parte do capital intelectual é tácito que não pode ser vendido, necessitando ser convertido para ser usado na organização. Para o autor não se pode gerenciar o capital intelectual, e todas empresas possuem esse capital na “[...] forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria” (STEWART, 1998, p. 67). O grande impasse apontado pelo autor é procurar o capital intelectual em pessoas, estruturas e clientes.

#### ***1.1.4 Capital intelectual e inteligência competitiva***

A gestão do conhecimento e a inovação são processos contínuos nas organizações que aprendem, produzindo a inteligência competitiva. Valetim (2002) relaciona os conceitos

de gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva, considerando a ligação direta entre eles por meio dos insumos básicos (dados, informação e conhecimento). Para a autora, os três conceitos focam na organização, porém em pontos diferentes. A inteligência competitiva tem seu foco nas estratégias, a gestão da informação no negócio, e a GC no capital intelectual. Quanto à atuação de cada conceito nas empresas, aponta que a gestão da informação tem âmbito no conhecimento explícito (fluxos formais da informação), a GC trabalha com os fluxos informais da informação (conhecimento tácito), e a inteligência competitiva está voltada para os dois fluxos de informação (formais e informais), num processo contínuo, caracterizado por: desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual, a agregação de valor às informações, o uso de um sistema de informações gerenciais visando à tomada de decisões, a criação e disponibilização de produtos/serviços à tomada de decisões (VALENTIM, 2002). Com isso a inteligência competitiva aumentaria o capital intelectual das organizações.

Jóia (2001) apresenta uma série de cálculos para medição do capital intelectual nas instituições (ativos intangíveis), partindo da fórmula: Capital intelectual = capital humano + capital estrutural, e conclui que os contadores são incapazes de tal medição, tendo em vista que:

Apesar dos avanços feitos na compreensão da natureza do conhecimento - tanto tácito como explícito - e seus mecanismos de transferência dentro de uma empresa (Nonaka e Takeuchi, 1995) e entre seus parceiros (Badaracco, 1991), ainda há um longo e árduo caminho de negociação antes que se possa ter medições confiáveis para esse capital intangível. (JÓIA, 2001, p. 62).

Santiago Jr. e Santiago (2007) indicam a mesma dificuldade apontada por Jóia (2001) em relação à medição dos valores intangíveis.

Batista (2012) ao adentrar nas questões da gestão do conhecimento nas instituições, define:

Capital estrutural – é definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz.

Capital social – conceito inovador nas análises e propostas de desenvolvimento refere-se à capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais, baseados em expectativas de reciprocidade e comportamento confiáveis que, no conjunto, melhoram a eficiência individual e no coletivo ajudam a manter a coesão social.

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual. (BATISTA, 2012, p. 77).

Santiago Jr. e Santiago (2007) mostram que o capital intelectual de uma instituição é composto pelos seguintes capitais: humano, estrutural, organizacional, de inovação, de processo. Pode ser dividido em 4 categorias de ativos: de mercado, humanos, de propriedade intelectual, de infra-estrutura; e tem como fontes internas os capitais de liderança, social, estrutural e humano.

Alvarenga Neto (2005) baseado em Stewart (1998) apresenta três conceitos para localizar o capital intelectual nas instituições:

Capital intelectual: [...] a nova vantagem competitiva das empresas [...] a soma dos conhecimentos de todos em uma organização/empresa, fato este que propicia à mesma a uma vantagem competitiva. [...]

- Capital humano: fonte da inovação e renovação, base que pode ou não convergir para um modo de pensar coletivo/empresarial: compartilhar e transmitir conhecimento.
- Capital estrutural: forma de alavancar o capital humano, via sistemas de informação, laboratórios, redes, dentre outros.
- Capital do cliente: é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. É a probabilidade de que seus clientes continuem fazendo negócios com a sua empresa e é aqui que o capital intelectual se transforma em dinheiro. (STEWART, 1998; adaptado por ALVARENGA NETO, 2005, p. 164-65).

Eyng (2006, p. 83-84, quadro 4) baseando-se também em Stewart (1998), define os capitais intelectual, social e emocional, replicado no **Quadro 3**.

**Quadro 3 – Definição dos capitais intelectual, social e emocional**

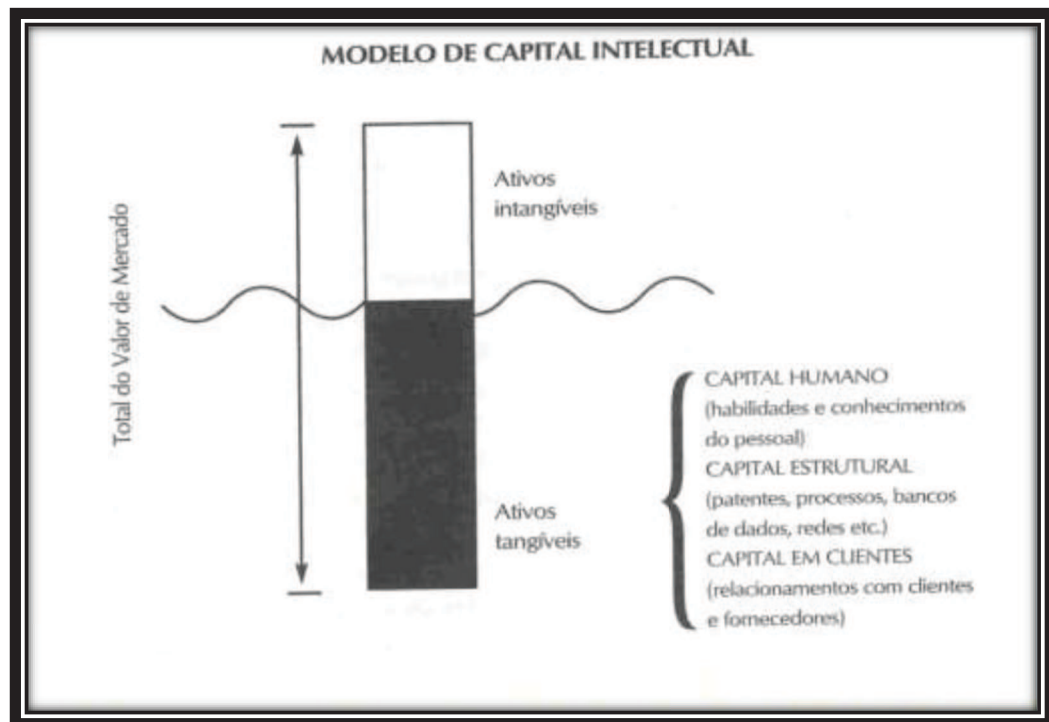
<b>Capital intelectual</b>	É a capacidade de pensar, criar, gerar soluções. Está na área do conhecimento. E a aprendizagem contínua é a chave para o desenvolvimento desse aspecto do capital humano. Uma empresa deverá ser cada vez mais parecida com uma escola, ou até mesmo com o ambiente de pesquisa de uma universidade.
<b>Capital social</b>	É a capacidade de se conectar a outras pessoas, formarem redes de contato, trabalhar em equipe e desenvolver fortes laços de relacionamento. A empresa fica muito parecida com um clube.
<b>Capital emocional</b>	É a capacidade de compreender a si mesmo e, por consequência, ser capaz de compreender ao outro. É o amadurecimento pessoal e este depende de experiências vivenciais: assumir riscos, tomar para si responsabilidades e ser capaz de analisar, de forma transparente e objetiva, os processos e seus resultados.

Fonte: Eyng (2006, p. 83-84) adaptado de Stewart (1998).

Eyng (2006, p. 84) ao continuar analisando Stewart (2002), cita o comentário do autor a respeito do conceito de capital intelectual, o qual pode ser entendido como a soma de: capital humano (talentos), mais capital estruturado (documentos, artefatos do conhecimento, etc.), mais capital em clientes (relacionamentos), ilustrando conforme a **Figura 8**.

Embora os autores tenham pequenas variações em relação aos conceitos abordados, fica evidente a estreita relação do capital intelectual com a gestão do conhecimento nas instituições.

**Figura 8 – Capital intelectual**



Fonte: Stewart (2002, p. 40).

Sveiby (1998) ao tratar da gestão de ativos intangíveis, identifica quatro categorias profissionais existentes nas organizações do conhecimento: o **profissional** (especialista), o **gerente**, o **pessoal de suporte**, e o **líder**. A cada uma das categorias ele tece características predominantes encontradas em suas pesquisas. A diferenciação principal é entre o gerente e o líder. Segundo o autor, os gerentes são profissionais de pouca competência profissional, mas com muita competência organizacional:

[...] pessoas nomeadas por superiores hierárquicos para liderar uma organização com a finalidade de alcançar uma meta definida dentro de um determinado referencial e de recursos preestabelecidos. Seu papel está limitado pelos parâmetros definidos por uma autoridade superior. [...] Eles são capazes de gerenciar e organizar; aprenderam a trabalhar por intermédio das pessoas e gostam de trabalhar com diferentes tipos de pessoas. Sua principal tarefa é liderar atividades com o auxílio dos outros. (SVEIBY, 1998, p. 68).

Em relação ao líder nas organizações do conhecimento, Sveiby (1998) considera que são profissionais que detêm ambas as competências (profissional e organizacional),

diferentemente dos gerentes, e tem muito comprometimento com as pessoas. O autor afirma que:

- Um líder muda, um gerente preserva.
- Muitos gerentes são líderes, mas a maioria provavelmente não.
- Os líderes são pessoas importantes em uma organização do conhecimento, onde quase sempre existe mais de um deles. [...] (SVEIBY, 1998, p. 72).

Os especialistas são os geradores de receita para as organizações e o pessoal de suporte é o menos informado, mas ambos contam com a atuação dos líderes nas organizações.

Assim, para o autor, os líderes são:

[...] as pessoas que os outros querem seguir. Eles são informalmente "nomeados" por seus seguidores. A liderança envolve duas tarefas: decidir a direção a ser tomada pela organização e persuadir as pessoas a seguirem nessa direção. Os líderes mais bem-sucedidos das organizações do conhecimento em geral são ex-especialistas, mas raramente são especialistas de destaque. (SVEIBY, 1998, p. 75).

A liderança é uma das tarefas mais complexas e fundamentais na organização do conhecimento para o autor.

Stewart (1998; 2002) também trata a liderança como um fator de enorme influência na retenção do conhecimento nas organizações, e aponta como desafio ao líder, a transformação do capital humano em vantagem proprietária (capital estrutural), no sentido de focar a aprendizagem útil às instituições para o maior número de pessoas. Ao adentrar na contabilidade gerencial para a era da informação, ele afirma que:

[...] os bons líderes induzem ao compartilhamento de valores e este ao compartilhamento do conhecimento, [...] as pessoas que compartilham conhecimento tendem a permanecer unidas. (STEWART, 2002, p. 437)

O autor propõe quatro passos para o gerenciamento do capital intelectual nas organizações: identificar e avaliar o papel do conhecimento (*input*, processo, *output*); analisar os ativos do conhecimento que produzem receitas; desenvolver uma estratégia para investir e explorar os ativos intangíveis; melhorar a eficiência do trabalho do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento (STEWART, 2002, p. 412). Através de seus relatos de experiências, cita que as duas fontes principais do capital humano (primeiro componente do capital intelectual) são educação e satisfação pessoal.

### **1.1.5 Aprendizagem corporativa**

Senge (2017) afirma que a organização que aprende está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Para ele a aprendizagem organizacional se forma por meio

de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, o que denominou as cinco disciplinas da aprendizagem (pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe). O termo disciplina é definido como um conjunto de teoria e técnica a serem estudadas e postas em prática, visando adquirir determinadas habilidades ou competências. A quinta disciplina, o pensamento sistêmico, é aquela que integra todas as demais. O autor se referindo ao discurso de outros, coloca que a única vantagem competitiva sustentável para uma empresa é a sua capacidade de aprender mais rápido do que as outras.

Segundo Fleury (2012) o processo de aprendizagem individual possui dois principais modelos: o behaviorista e o cognitivo. A aprendizagem organizacional incorpora esses modelos. O autor baseando-se em Senge (1990) aponta que as organizações que inovam e aprendem (geram conhecimento) devem desenvolver os princípios orientadores ou cinco disciplinas fundamentais. São elas: domínio pessoal (autoconhecimento), modelos mentais (ideias enraizadas que influenciam o modo de ver o mundo), visão compartilhada (objetivo percebido como concreto e legítimo), aprendizado em equipe (habilidades coletivas para a ação coordenada), pensamento sistêmico (modelo conceitual para melhorar a aprendizagem e o aperfeiçoamento).

Para Soffner, Silva e Monobe (2008), a aprendizagem é o ganho de competências (humanas e estruturais) de uma instituição, sua capacidade de realizar adequadamente um processo, gerando inovação que aumentará a competitividade e o desempenho da mesma. Os autores abordam a discussão entre a aprendizagem individual e a organizacional, definindo essa última como o resultado dos processos individuais, de maior complexidade, pois trata de múltiplos indivíduos com seus modelos mentais, motivações e competências.

Coelho, Silva Filho e Snoffer (2008) mostram que no modelo oriental da gestão do conhecimento, mencionados por Nonaka e Takeuchi, a aprendizagem é uma das dimensões envolvidas que interferem na maneira de mudar os comportamentos, os pensamentos, as atitudes e as crenças nas organizações. Apontam como principais fontes de criação de novos conhecimentos:

- Auto-aprendizagem;
- Aprendizagem por meio de especialistas;
- Relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes;
- Aprendizagem por meio da experimentação;
- A adoção do pensamento sistêmico e criativo.

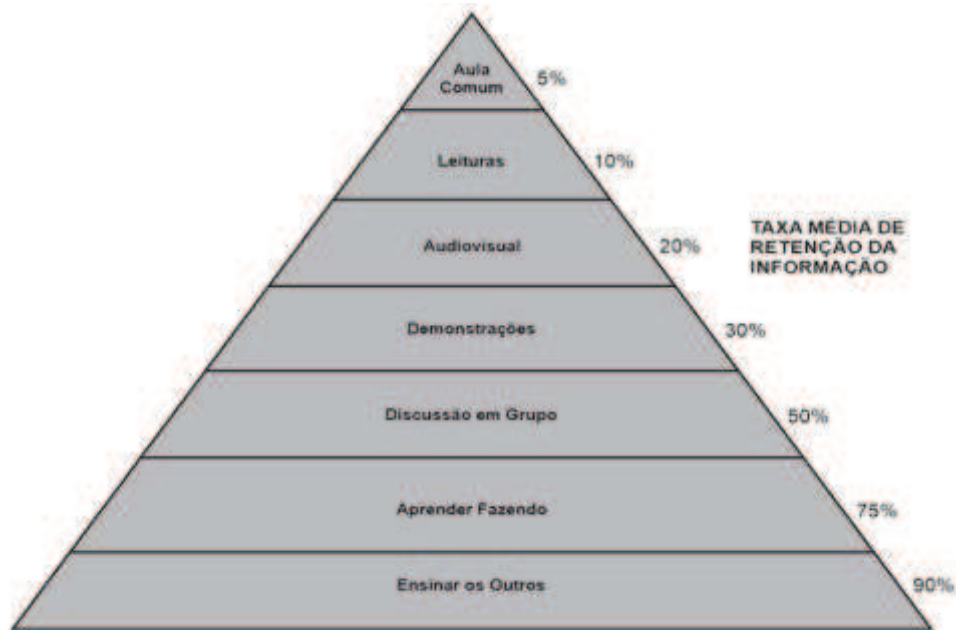


[...] o processo de criação do conhecimento ocorre em cinco etapas:

- 1) Compartilhamento do conhecimento tácito;
- 2) Criação de conceitos;
- 3) Justificação de conceitos;
- 4) Construção de um arquétipo;
- 5) Difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling knowledge*) (COELHO; SILVA FILHO; SNOFFER, 2008, p. 47-48).

A aprendizagem pode ser mensurada através de uma taxa média (em porcentagem) de retenção da informação, onde se verifica que o maior valor apontado se apresenta quando ensinamos os outros. Essa pirâmide da aprendizagem (**Figura 9**) foi baseada nos estudos de Edgard Dale (1946) e produzida pelo NTL *Institute for Applied Behavioral Sciences*, também é citada por Meister (2005, p. 37, fig. 2.2), porém com algumas diferenças.

**Figura 9 – Pirâmide da aprendizagem**



Fonte: Moreira (c2013-2017)

Meister (2005) verificou que as empresas têm adotado a proposta da universidade corporativa como forma de proporcionar a aprendizagem contínua e permanente aos seus funcionários. Neste relato, baseado em 50 empresas pesquisadas em sua grande maioria norte americanas, ela aponta **12** lições sobre como criar força de trabalho da mais alta qualidade. São elas:

- 1) Vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização;
- 2) Envolver líderes no papel de aluno e de docente;



- 3) Selecionar um diretor de aprendizagem (reitor) para definir a direção estratégica da educação corporativa;
- 4) Considerar o foco no funcionário um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez;
- 5) Elabore um currículo básico para acentuar os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual/ambiente de negócios e competências básicas;
- 6) Vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem;
- 7) Fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem;
- 8) Ampliar a atuação da universidade corporativa aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor;
- 9) Operar a universidade corporativa como uma linha de negócios dentro da organização;
- 10) Desenvolver uma série de alianças inovadoras com a educação superior;
- 11) Demonstrar o valor da infra-estrutura de aprendizagem da universidade corporativa;
- 12) Desenvolver a universidade corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida e como um centro de lucros. (MEISTER, 2005, cap. 8)

A partir destas 12 lições, concebe-se que a documentação da Memória Institucional esteja presente - mesmo não tendo sido mencionada pela autora - na lição **5** (parte baseada no cap. 4 de MEISTER), no que tange principalmente ao conhecimento da visão, história, cultura, tradições e valores da empresa, para que o corpo funcional se identifique com a instituição (**cidadania corporativa**). No último C desta lição, a autora elenca oito competências básicas do ambiente de negócios: aprender a aprender, comunicação/colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento dos negócios globais, desenvolvimento de liderança, autogerenciamento da carreira, enfatizando a necessidade do conhecimento e da inovação tecnológicos para os anos 2000 (MEISTER, 2005, p. 241-242). Do mesmo modo, em todas as outras ações da universidade corporativa que envolva pesquisa (em suas bibliotecas virtuais e bancos e bases de dados), conhecimento, acesso à informação, transparência de ações e treinamento.

Eboli et al. (2010), baseados em Eboli (2004) e Kuniyoshi e Santos (2007), apresentam uma diferenciação entre os conceitos gestão do conhecimento (GC) e educação corporativa (EC), embora estes estejam focados para a aprendizagem e para a produção do conhecimento (**Quadro 4**).

Quadro 4 – Diferentes práticas de EC e GC

Educação Corporativa	Gestão do Conhecimento
Treinamentos presenciais Treinamentos à distância Visitas a empresas Seminários e grupos de debate Programas de disseminação estratégica Programas de disseminação de cultura organizacional Programas de autodesenvolvimento Programas de formação em nível superior Programas de especialização profissional	Comunidades de práticas <i>Benchmarking</i> , melhores práticas, lições aprendidas Grupos de melhoria contínua Sistemas de inteligência competitiva Páginas Amarelas Sistemas de gestão de documentos Aportes externos (consultoria, fornecedores, clientes, aquisições etc.) <i>Coaching e mentoring</i> Fóruns eletrônicos de discussão

Fonte: Eboli et al. (2010, p. 216).

Segundo os autores, ambas as práticas de gestão estão interconectadas porém diferenciam-se quanto ao caráter da aprendizagem (forma de planejamento e realização), e quanto ao sujeito do processo de produção do conhecimento (quem produz e se apropria). Desse modo, apresentam as diferenças e semelhanças através das práticas de cada uma das gestões (EBOLI et al., 2010).

Moscardini e Klein (2015) mostram na revisão de literatura de seu estudo, as principais estratégias de EC vinculadas à aprendizagem, citadas por vários autores a partir dos anos 90, com a maioria datada na década de 2000. São elas: auto-instrução, aulas expositivas, debates, aprendizagem baseada em problemas, estudo de caso, dramatização, Workshop ou Oficinas de trabalho, *Benchmarking*, *Job rotation*, Participação em Projetos, Jogos, Comunidades de Prática, *Coaching e Mentoring*. Os autores basearam-se nos sete princípios de sucesso da EC, descritos por Eboli em 2004 ao mencionar os sistemas de educação corporativa (SEC) nas organizações. Os princípios são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parcerias (internas e externas) e sustentabilidade (EBOLI, 2010). Todas essas práticas visam a GC nas instituições.

Independente da estratégia adotada para a aprendizagem e educação corporativa, ressalta-se a importância do registro dessas ações através de documentos (atas de reunião, relatórios de projetos, fotos, videoconferências, etc.), que resgatam essas experiências e mostrem novas tendências corporativas. Desse modo, alguns autores percebem e mencionam a contribuição que a documentação dos CM pode oferecer para essas práticas dentro das organizações.

Neves (2005) ao adentrar nas possibilidades educacionais do CM ressalta que:

[...] No caso dos centros de documentação, o registro, a organização documental não livram esses espaços das ações puramente técnicas, porém, podem propiciar a autonomia profissional, o fazer investigativo do trabalho realizado, à proporção que possibilite a criação e instrumentalização de novos conhecimentos e saberes. Tornar um centro de documentação e memória distante das propostas educacionais significa afastar do trabalho organizacional a possibilidade de expandir campos de articulação entre propostas metodológicas inovadoras e os saberes constituídos nesses espaços. [...]

[...], para investigação de propostas educativas nesses espaços, dois pontos precisam ser destacados como análise contínua de pesquisa: 1) Possibilitar a criação de novos instrumentos que viabilizem as relações existentes entre a organização do trabalho técnico do centro de documentação e as possibilidades de conduzir a investigação temática proposta, para perceber o processo histórico e seus diferentes caminhos; 2) Elaborar instrumentos que viabilizem o acesso aos trabalhos de organização material do centro, abrindo espaço para sugestões e aplicação de novas propostas, considerando que nenhuma metodologia estará pronta e acabada, ao considerar o processo histórico como fonte das análises e atividades a serem desenvolvidas. (NEVES, 2005, p. 123-124).

Para Neves (2005) o CM aproxima-se da educação (seja ela corporativa ou não), pelo processo de produção e de gestão ao estabelecer as relações entre passado, presente e futuro, difunde o direito de acesso à informação e à pesquisa enriquecendo a educação e a sociedade. O autor afirma que os suportes documentais e materiais disponíveis no CM (textos, imagens, sons, etc.), possibilitam a educação e a aprendizagem, quando se complementam a: “atividades de organização documental, planejamento institucional, o apoio às práticas de formação e as reflexões sobre a história e suas possíveis relações com o presente (NEVES, 2005, p. 164).

Yagui (2006) ao abordar sobre uma proposta de avaliação do desempenho das universidades corporativas (UC) apresenta um levantamento teórico sobre a gestão do conhecimento, relacionando as formas e modelos de aprendizagem organizacional. Baseando-se em Stata (1997), Yagui (2006), faz uma relação entre a memória organizacional e a aprendizagem:

A aprendizagem organizacional ocorre através de percepções e conhecimentos compartilhados e somente ocorre na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. O aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas, isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais como modelos explícitos usados para reter o conhecimento. Automaticamente, as organizações dependem também da memória dos indivíduos, mas contar apenas com os indivíduos significa arriscar-se demais. Portanto, o ritmo em que os indivíduos e organizações aprendem pode se tornar o diferencial competitivo, e o desafio é descobrir novos métodos e ferramentas gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional (YAGUI, 2006, p. 43).

A autora (2006) destaca a importância da informação para a aprendizagem, e a memória sobre duas ópticas: o conhecimento tácito e o explícito.

Para Karawejczyk (2013) a aproximação dos conceitos aprendizagem e memória organizacional têm sido utilizada frequentemente por diversos profissionais (pesquisadores acadêmicos, técnicos, consultores) e nas organizações (inclusive do setor cultural). Essa

articulação entre memória, conhecimento e aprendizagem organizacional envolve a compreensão de dois processos:

(a) aprender com a experiência passada e acumulada, se por um lado, a memória organizacional poderia, em alguns casos, prejudicar o processo de aprendizagem, no caso da organização ficar refém do seu passado, crenças e tradição; por outro lado, a memória acumulada auxilia na busca da experimentação e da inovação, reduzindo custos (pela presença de procedimentos operacionais que podem ser consultados);

(b) aprender com os projetos postos em prática, através da memória organizacional é possível direcionar caminhos e decisões nos projetos organizacionais. Neste sentido, tanto a aprendizagem quanto o conhecimento não podem ser compreendidos como práticas divorciadas e descontextualizadas da localidade em que estes projetos ocorrem.

(KARAWCZYK, 2013, p. 69)

A autora ainda salienta que a aprendizagem e a memória organizacional são componentes complexos e multifacetados, sendo necessário à sua compreensão considerar os seguintes aspectos: o contexto organizacional do objeto de estudo; a cultura organizacional; os sistemas e estruturas que fazem parte deste relacionamento; o setor de atuação.

Uma diferenciação conceitual importante apresentada por Loiola e Bastos (2003), baseados no referencial teórico, aponta que a **aprendizagem organizacional** trata da descrição de como a organização aprende, focalizando as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto; e as **organizações que aprendem** estão focadas “na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender” (LOIOLA; BASTOS, 2003, p. 195). Desse modo, os autores mostram as duas perspectivas da aprendizagem nas organizações no **Quadro 5**.

**Quadro 5 – Perspectivas da aprendizagem**

(continua)

Perspectivas	Aprendizagem organizacional	Organizações que aprendem
<b>Teóricos (principais)</b>	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
<b>Base para construção teórica</b>	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
<b>Foco de análise</b>	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender

### Quadro 5 – Perspectivas da aprendizagem

(conclusão)

Perspectivas	Aprendizagem organizacional	Organizações que aprendem
<b>Orientação da literatura</b>	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
<b>Orientação normativa</b>	Preocupada em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas das organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades das organizações aprenderem

Fonte: Loiola e Bastos (2003, p. 182).

Para os autores as duas perspectivas têm de um lado, a explicação e/ou compreensão do fenômeno e de outro, oferecem ferramentas para a ação e a prática organizacional. Desse modo, os acadêmicos e pesquisadores constroem suas teorias, baseados na investigação empírica, usando a metodologia científica para descrever como as organizações aprendem e os fatores associados a esse processo. Já os gestores e consultores contribuem com suas experiências e vivências práticas que deram certo, que são generalizadas para qualquer contexto, normalizando e regendo o que as empresas devem fazer para aprender. Ressaltam ainda que, as pesquisas acadêmicas são influenciadas por conceitos e modelos que nascem do contexto das empresas e vice-versa, logo, as duas perspectivas, quando comparadas com a finalidade de produzir conhecimento sobre a aprendizagem organizacional, apresentam diferenças significativas, pois cada organização tem formas específicas de aprendizagem (LOIOLA; BASTOS, 2003).

Ainda na perspectiva da aprendizagem organizacional Bastos, Gondim e Loiola (2004), baseados em Shrivastana (1993), apresentam quatro perspectivas cujo destaque para o escopo desta pesquisa é o desenvolvimento de base de conhecimento (**Quadro 6**).

### Quadro 6 – Aprendizagem organizacional segundo Shrivastana (1993)

Perspectiva	Produto da Aprendizagem
<b>Adaptativa</b>	Regras e padrões de procedimento úteis à vivência coletiva, à produção e ao desempenho na organização
<b>Compartilhamento de pressupostos</b>	Cognições e teorias acerca do fenômeno organizacional para ser usado no dia-a-dia da organização
<b>Institucionalização da experiência</b>	Comportamentos e práticas institucionalizados que giram a socialização dos membros da organização
<b>Desenvolvimento de base do conhecimento</b>	Conhecimento e informações que se tornam acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização

Fonte: Bastos, Gondim e Loiola (2004, p. 224).

Os produtos da aprendizagem na perspectiva de base do conhecimento descritos pelos autores, podem ser compreendidos como fontes de conhecimento explícito (documentação), a partir do momento em que estão acessíveis e disponíveis para a organização. Isso demonstra o resultado da aprendizagem e educação corporativa na organização.

Sabbag (2010, p. 273) recomenda que as instituições devem demonstrar resultados para manter os investimentos na educação e aprendizagem corporativa, para isso sugere o uso dos indicadores com medidas mais completas, em **cinco categorias: concepção** (consistência do modelo, diagnósticos de necessidades, etc.); **apoio** (integração das partes envolvidas, qualidade, etc.); **realização** (quantidades de programas, de pessoas certificadas, de documentos na biblioteca e base de dados, etc.); **efetividade** (percentual de ampliação de competências, investimento anual, etc.); **satisfação** (todos os envolvidos no processo).

### ***1.1.6 Educação profissional corporativa***

A educação profissional e tecnológica (EPT) no Brasil é definida pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2018) como uma modalidade educacional prevista na Lei n. 9.394 (BRASIL, 1996), cuja finalidade é preparar o cidadão para o exercício da profissão, visando sua atuação no mercado de trabalho e na sociedade. Em seu artigo 40 (cap. 3), a Lei, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), prevê o desenvolvimento da **educação profissional** junto ao ensino regular, ou por outros meios da **educação continuada**, em instituições especializadas ou **no ambiente de trabalho**. Os artigos 39 a 41 da LDB, que tratam especificamente da educação profissional, são regulamentados pelo Decreto n. 5.154 (BRASIL, 2004) e suas alterações posteriores.

A educação profissional no ambiente de trabalho é retratada por pesquisadores como uma necessidade mercadológica das últimas décadas. A exemplo disso, Meister (2005, p. 10-12), relata o cenário das empresas que se tornaram educadoras nos Estados Unidos e lançaram as universidades corporativas (UC), por conta de dois fatores principais: o desapontamento com a qualidade e conteúdo da educação formal; e a necessidade de aprendizagem permanente. Essa educação corporativa (EC) se estende aos parceiros, fornecedores, clientes e comunidades (*stakeholders*). Ainda segundo a autora:

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. [...] Isso significa que não existe realmente aquilo que se chama de graduação. Nosso conhecimento e nossas qualificações só são adequados durante um

período que pode ir de 12 a 18 meses, depois do qual precisamos reabastecê-los para competir na economia global do conhecimento. (MEISTER, 2005, p. 11-12).

A necessidade da implantação da UC ou de um sistema de educação corporativa (SEC) para atender as novas necessidades das empresas também é referida por Eboli (2010), baseada nas experiências no mercado nacional. Para tanto, a autora propõe a seguinte definição:

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo portando instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (EBOLI, 2010, p. 153).

Eboli (2010) usa o termo UC como sinônimo de EC. Conforme a autora, os elementos norteadores que sustentaram o surgimento das UC/EC – elementos de mudança cultural, novo padrão de educação superior, sistema integrado e estratégico de educação – são: organizações flexíveis (não hierárquica, enxuta, com respostas rápidas); era do conhecimento (conhecimento como riqueza); rápida obsolescência do conhecimento (curto prazo de validade em relação à urgência); empregabilidade (novo foco – de emprego para a vida toda ao invés de emprego para toda a vida); educação para estratégia global (formação com visão global e possibilidade de negócios internacionais).

Verifica-se nos discursos das autoras (MEISTER, 2005; EBOLI, 2010) que as necessidades estratégicas de negócios são o alicerce nos processos de implantação da EC ou UC nas instituições não formais de educação, cujos profissionais – trabalhadores graduados na educação formal, oferecida pelos sistemas de educação e ensino – não conseguem atender as novas demandas das organizações na era do conhecimento e da informação.

Nessa mesma direção conceitual, a Associação Brasileira de Educação Corporativa (AEC), fundada em 2004, define o termo Educação Corporativa (EC), ou Sistema de Educação Corporativa (SEC), ou Universidade Corporativa (UC), como segue:

Educação Corporativa é toda e qualquer ação intencional de capacitação de empregados de determinada empresa/ organização/ corporação. A denominação “educação corporativa” é mais recente denotando a evolução da atividade de “treinamento” ou T& D – Treinamento & Desenvolvimento, que a antecede. A rigor, tanto uma como outra, podem assinalar a mesma coisa ou mesma atividade ou área organizacional.

O termo Educação Corporativa, ou sistema de educação corporativa, ou ainda Universidade Corporativa, ganhou essa denominação quando essa ação nas organizações passou a ter um sentido



próprio dentro das estratégias de negócio especialmente para que a força – de – trabalho pudesse responder o mais rapidamente possível as grandes mudanças nas configurações organizacionais com as fusões, aquisições, downsizing, spin off e outras; nas redefinições de posições no mercado; nas ênfases pela agilidade, resultados e competitividade numa sociedade regida pela velocidade de produção e disseminação do conhecimento.

Essa conotação de “educação estratégica” muda toda a sua razão de ser, atenção e investimento das empresas. A sobrevivência da organização que para o trabalhador tem o impulso e impacto. Só que para esse último no sentido da “empregabilidade”. Compartilham empresa e empregado do mesmo objetivo: crescer através da melhoria contínua do perfil e do desempenho. Valendo tanto para a empresa quanto o trabalhador. (AEC, c2018).

Ainda segundo a Associação, esse tema surgiu no Brasil a partir do livro *Corporate universities* de Jeanne Meister em 1999, que foi traduzido como Educação Corporativa. Mais tarde Marisa Eboli publica outros títulos com casos brasileiros de EC e SEC representados.

A educação corporativa entendida como um instrumento da gestão estratégica das organizações compõe o processo da gestão do conhecimento, basicamente dentro das práticas da educação não formal e informal.

Para tanto, Almeida (2014) baseada no referencial teórico, faz uma reflexão dos três tipos de educação nos diferentes espaços de ensino e aprendizagem. Segundo a autora, a **educação formal** é a educação institucionalizada inserida no projeto político pedagógico da instituição de ensino, que ocorre nos espaços sistematizados, regulamentados por Lei, com atividades assistidas por práticas pedagógicas, com a preocupação da aquisição e construção do conhecimento que atendam as demandas da contemporaneidade, nas diferentes disciplinas e currículos escolares. A **educação não formal** ocorre fora dos espaços escolares, no próprio local de interação do indivíduo, sofre influências do mundo contemporâneo como as outras formas de educação, e é pouco assistida por processo pedagógico, desenvolvendo uma ampla variedade de atividades para atender interesses específicos de determinados grupos. Esse tipo de educação se desenvolve em diferentes espaços, tais como: associações, ONGs, igrejas, sindicatos, espaços culturais, espaços interativos da escola formal com a sociedade entre outras. Nesses espaços, são respeitadas as diferenças no tempo do processo ensino e aprendizagem por existir certa flexibilidade na proposta dos conteúdos. E a **educação informal** é resultado das ações que permeiam a vida do indivíduo, ocorrendo nas experiências do dia-a-dia, tendo função adaptadora e os conhecimentos adquiridos são passados para as gerações futuras. É resultado das ações e influências que permeiam a vida dos indivíduos, o ambiente sociocultural, podendo ocorrer na família, no trabalho, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política.



Dentro desse contexto a memória institucional, representada pelos CM, pode ser considerada como um dos espaços da educação não formal e informal, que integram o processo de gestão do conhecimento e informação, dentro dos propósitos da gestão estratégica nas instituições.

### **1.1.7 Indicadores de desempenho**

A gestão do conhecimento nas instituições pode ser medida por diversos métodos e indicadores. Hourneaux Jr. (2010, p. 321) traduziu o conceito de Indicador da *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD), como sendo “um parâmetro ou um valor derivado de parâmetros, que provê informação sobre um fenômeno. [...] Indicadores possuem um significado sintético e são desenvolvidos para um propósito específico”. Para o autor o indicador deve representar a realidade que busca traduzir, pois aquilo que não é medido não é gerenciado, enfatizando a necessidade das medidas de avaliação do desempenho nas organizações para suas próprias ações de melhoria e direcionamento das metas (HOURNEAUX JR, 2010).

No que concerne as instituições públicas, Agune et al. (2014) descreve quatro etapas (perguntas) para guiar o processo de criação dos indicadores de desempenho para GC e inovação, a saber: o que queremos medir?; qual a evidência?; como iremos medir?; para que iremos usar? O autor enfatiza que os indicadores devem estar alinhados às metas, sem exemplificar.

Batista (2012) ao apresentar os diversos modelos de GC, cita o título “**Gespública**” (BRASIL, 2016) para avaliar as instituições públicas brasileiras. O documento tem como base referencial os seguintes fundamentos teóricos: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social, gestão participativa e agilidade. São avaliados oito critérios, dentre eles destaca-se informação e conhecimento e resultados (indicadores), com as respectivas somas das pontuações, que chegam ao máximo de 250 pontos.

Observa-se que o referencial teórico genérico, apresentado para a GC nas instituições públicas se replica no rol das privadas, porém com algumas alterações, principalmente em

relação ao uso dos indicadores.

Kanaane e Ortigoso (2010) ao adentrarem nessa temática abordam sobre a gestão do conhecimento institucional como instrumento da administração dos ativos – capital humano – de uma empresa. Assim apresentam informações, indicadores e dicas comportamentais, como facilitadores do processo de ordenação e sistematização do conhecimento institucional. Também estabelecem as bases para a compreensão do conhecimento individual e/ou coletivo e as formas pelas quais a empresa poderá disponibilizá-los, visando à eficácia nos resultados. Quanto aos indicadores de GC apontam os seguintes agrupamentos:

- a) **Indicadores administrativos:** clima de abertura como foco no produto e no processo; opções estratégicas [...]; modo de documentação do conhecimento (memória organizacional); modo de disseminação das informações (educação e treinamento); preocupação com medição (desempenho e potencial); construção de estratégias para alcançar objetivos; perspectiva sistêmica [...]; variedade operacional.
- b) **Indicadores tecnológicos:** redes de informação [...]; intranet [...]; internet [...]; extranet [...]; sistema nervoso digital [...].
- c) **Indicadores comportamentais:** liderança existente [...]; integração das equipes multifuncionais; foco no desenvolvimento de habilidades; foco em aprendizado; foco na educação contínua; valorização das comunidades de aprendizagem organizacionais [...]; construção criativa com consequente capacidade para lidar com as pressões, incertezas, ambigüidades e mudanças. (KANAANE; ORTIGOSO, 2010, p. 48-49).

Segundo os autores, as empresas enquanto sistemas de aprendizagem são produtoras de diversos instrumentos formais e informais que fornecem subsídios ao capital humano desenvolverem as suas habilidades na construção do conhecimento institucional. Esse último pode ser mapeado e mensurado através dos indicadores supracitados. Destacam como importante ferramenta para dinamização do conhecimento institucional, pessoal e profissional, o sistema *Balanced Score Card* (BSC), que avalia as perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos, e de aprendizado, baseado em indicadores qualitativos e quantitativos.

Hourneaux Junior, Eboli e Mancini (2006) e Eboli et al. (2010) baseados no referencial teórico em educação corporativa mostram que as organizações têm mudado o foco na mensuração de desempenho (**Quadro 7**), partindo da tarefa e do imediatismo para os processos e a melhoria contínua, ampliando a visualização e permitindo uma maior participação de todos os envolvidos.

**Quadro 7 – Foco na mensuração de desempenho das organizações**

<b>Antes</b>	<b>A partir dos anos 2000 aproximadamente</b>
Medição dos produtos	Medição de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medição de quantidades	Medições de eficácia, eficiência e de adaptabilidade
Medições baseadas em especificações técnicas ou empresariais	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo (com capacidade de controlar os resultados)	Atenção concentrada no processo (estes determinam os resultados e devem ser controlados)
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

Fonte: Hourneaux Jr. (2010, p. 320, adaptado 2018).

Os autores ainda colocam que o maior desafio das empresas hoje é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamentos, pois os indicadores utilizados mostram apenas uma realidade interna e pouco o quanto o negócio foi beneficiado com o treinamento. Faltam indicadores da realidade externa (mercado), ou seja, mensurar e avaliar o impacto dos programas aliados aos resultados, tais como: melhoria na qualidade de atendimento, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, novos produtos, etc.

Hourneaux Jr., Dias e Eboli (2013) em uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa sobre a avaliação dos resultados da educação corporativa em 60 empresas brasileiras utilizando o BSC, apontaram que há diferentes usos dos níveis na avaliação, o que indica ainda que há necessidade de pesquisas qualitativas para entender porque os níveis mais complexos do BSC não foram utilizados para avaliar a EC.

Hourneaux Jr. (2010), baseado em outros autores, mostra as principais metodologias para mensurar e avaliar os resultados do desempenho da educação corporativa (com foco no treinamento) em uma instituição. Aponta que há várias formas e classificações para os indicadores (quantitativos e qualitativos, de curto ou longo prazo, *lagging* ou *leading*, financeiros ou não financeiros), mas que os indicadores financeiros foram o foco das instituições antes do BSC. Desse modo, apresenta um roteiro para a utilização mais adequada dos indicadores (**Quadro 8**).

Quadro 8 – Roteiro para o uso de indicadores

ITEM	O QUE É/PARA QUE SERVE
Nome	Nome claro do indicador
Referência estratégica	Identificação de qual elemento estratégico está sendo relacionado (por exemplo, um recurso específico, uma competência, um dos resultados esperados)
Propósito	Descrição do propósito principal a que se presta o indicador
Método de coleta de dados	Breve descrição de como os dados são coletados (fórmula, escala, fonte de dados, frequência, entrada de dados – quem coleta e atualiza)
Responsabilidade	Identificação da pessoa ou área responsável pelo que é mensurado
Metas	Identificação de metas, <i>benchmarks</i> ou desafios
Reporte	Identificação dos públicos e acesso a eles, frequência de publicação, formato (numérico, gráfico, texto) e workflows (processos) e notificações (mensagens)
Prazos para revisão	Identificação da validade do indicador ou do prazo para revisão
Custo estimado	Estimativa do custo da introdução e manutenção do indicador
Nível de confiabilidade	Identificação da acurácia do indicador (normalmente mais alta quanto mais importante o indicador é)

Fonte: Hourneaux Jr. (2010, p. 322).

Santiago Jr. e Santiago (2007) em sua abordagem para mensuração do capital intelectual e GC nas instituições, apresentam quatro tipos de métodos, conforme os indicadores adotados: a) métodos de *Scorecard*; b) métodos de capital intelectual; c) métodos de capitalização de mercado; d) método de retorno dos ativos. Os métodos *a* e *b* consideram as análises interpretativas quanto aos indicadores de ativos intangíveis, e os métodos *c* e *d* tem foco estritamente financeiro. Os autores elencam ainda uma série de outros métodos que foram desenvolvidos para avaliar as atividades relacionadas ao conhecimento e o impacto dos intangíveis nos resultados estratégicos da organização. Dentre eles destaca-se o Modelo de Performance da Gestão do Conhecimento, que considera como variáveis de medida os indicadores de resultado, de desempenho e de sistema. As contribuições desse modelo devem ser incorporadas aos resultados da organização para a mensuração objetiva (SANTIAGO JR.; SANTIAGO, 2007, p. 113).

Hourneaux Jr. (2010) ressalta ainda que medir os resultados em EC visando agregar valor e buscar a aderência com o planejamento estratégico se traduz em uma mudança cultural e um desafio aos gestores. Baseado em outros pesquisadores, cita que a aplicação de um

sistema de indicadores é uma atividade impopular nas organizações, e que o bom resultado relaciona-se com as variações de comportamento e de aprendizagem das pessoas avaliadas.

Para Santiago Jr. (2004, p. 68) a utilização de métodos bem definidos para medir o retorno proporcionado pela GC é pouco usado nas empresas, por conta da falta de procedimentos tradicionais para tal. Afirmar ainda que os indicadores mais usados são: taxas de retenção de clientes, novas patentes e as práticas inovadoras de trabalho.

As dificuldades quanto ao uso de modelos de mensuração é um ponto comum tanto na GC quanto nos processos que a envolvem (aprendizagem e educação corporativa, inovação). Santiago Jr. e Santiago (2007, cap. 7) enumeram numa lista 11 cuidados a serem tomados na definição das métricas voltadas para GC. Dentre os pontos críticos da mensuração da GC, destacam: progresso limitado; dimensões não monetárias; rede estruturada; problemas das contas de conhecimento; resistência à medição e problemas de medição. Quanto à definição dos indicadores, destacam como pontos críticos: indicadores sem estratégia; grande quantidade de indicadores; dificuldade de medição; padronização; responsabilidade; liderança; visão; objetivos estratégicos; cobrança de resultados acoplados a um sistema de consequências; e reconhecimento e recompensas.

Sveiby (1998) tenta explicar as razões pelas quais os ativos intangíveis das instituições não são tão divulgados. Antes da década de 1950, as empresas já calculavam alguns indicadores não monetários para enfatizar sua eficiência, mas sem divulgá-los. Dentre as várias razões para isso, o autor destaca: os gerentes consideram essas informações inúteis, pois não sabem interpretá-las e não tem tempo para aprender; em antítese à anterior, receia-se que os indicadores possam ser muito reveladores; falta de um modelo teórico rigoroso, pois os sistemas contábeis não têm essa finalidade.

Outras contribuições também são apresentadas por Beppler e Bispo (2004); Yagui (2006); Lucca e Fioravante (2005); OECD (c2005) e Jóia (2001).

### ***1.1.8 Outros aspectos sobre a Gestão do Conhecimento***

A memória organizacional é mencionada por diversos autores como parte integrante do processo da GC, porém concebida principalmente como conhecimento tácito (individual e coletivo), ou ainda como um componente das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). A memória como conhecimento explícito, armazenada e disponibilizada em acervos

documentais, sendo parte integrante da aprendizagem e da educação corporativa é pouco abordada pelos autores. Percebe-se também que os autores nacionais são menos citados nas teorias da GC nos referenciais teóricos dos documentos nacionais.

Marcon, Neves e Neves (2016) ao analisarem textos jornalísticos para o mundo empresarial brasileiro constataram que parece haver uma falta de aderência entre as teorias acadêmicas publicadas principalmente nos livros internacionais sobre a GC e as práticas divulgadas pelas empresas brasileiras. Os autores demonstram essa preocupação nos trechos de seu trabalho:

Pode-se considerar que a escassez de textos contendo o diálogo entre GC e processos, GC e eficiência operacional e GC e inovação fragilizam o desenvolvimento de GC no contexto de um país emergente com elevada taxa de mortalidade de empresas, como é o caso do Brasil.

[...] (1) os autores deste estudo, acreditam que as teorias e práticas de GC, devidamente adaptadas ao contexto nacional, oferecerem suporte para obtenção de vantagem sustentável e enfrentamento do cenário instável e adverso do País e (2) não identificam, na literatura atual, um modelo substituto mais adequado.

Nesta direção, os achados deste estudo e, especialmente, a redução na quantidade de textos não acadêmicos divulgando GC como estratégia organizacional, são considerados preocupantes e induzem novos questionamentos como: O que pode ser feito para aproximar as teorias acadêmicas, dentre elas as de GC, dos praticantes, sem depender da intermediação de outros atores? Cabe aos pesquisadores disseminar seus modelos para os praticantes? Qual o futuro de GC no Brasil? (MARCON; NEVES; NEVES, 2016).

A pesquisa dos autores teve como elemento norteador as matérias das revistas nacionais Exame, Você SA e Você RH, comparando-se com os autores mais citados da literatura sobre GC nos textos acadêmicos, onde identificam também a falta de autores nacionais.

Batista (2015) publicou em seu estudo pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), uma avaliação dos processos de GC no Brasil, nas instituições federais (administração direta), com o objetivo de analisar a situação da externalização e da formalização, considerando que o governo federal não implantou uma política pública nessa área, como ocorreu nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Neste documento ele compara o que mudou em 10 anos em 18 organizações que participaram das pesquisas realizadas em 2004 e 2014. O autor dividiu as instituições em estágios de evolução no processo de GC. As organizações que estavam no estágio avançado progrediram muito no sentido de implementar a GC de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos, iniciativas, recursos alocados, resultados e indicadores concretos. As instituições em estágio intermediário também apresentaram progressos significativos. Mas a parte que o autor enfatiza é o fato que a maioria das organizações está ainda no estágio inicial de externalização

e formalização da GC, ou seja, “não consideram, a curto prazo, a GC como tema estratégico, ou, até então, contam com iniciativas muito incipientes, ou, em muitos casos, ainda não têm iniciativas.” (BATISTA, 2015, p. 56). O autor considera que esse fato se deve por falta das políticas públicas avançarem nessa área e esclarece:

Pode-se afirmar que a situação atual de órgãos e entidades da administração direta é reflexo da falta de priorização da gestão do conhecimento como tema estratégico no âmbito do Executivo federal, assim como nos demais poderes e no Ministério Público, na última década. De fato, no caso do Executivo federal, o tema não entrou na agenda dos governos nos últimos dez anos. Os avanços observados na institucionalização da GC foram resultado de iniciativas isoladas no âmbito organizacional, e não de esforço mais amplo, como o ocorrido no início dos anos 1990, com o GesPública. (BATISTA, 2015, p. 56)

Batista (2015) recomenda que para agilizar a institucionalização da GC no âmbito da administração pública federal, o assunto deve ser visto de maneira estratégica, vinculando-se o Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público à Casa Civil da Presidência da República. Conquanto o resultado do estudo do autor se apresente pouco satisfatório em relação à GC na amostra pesquisada, a retenção do conhecimento e preservação da **memória organizacional**, e também o aprimoramento da **gestão de documentos**, foram citados como objetivos das organizações em estágio intermediário, além da **gestão da informação**. As dificuldades à implementação da GC são elencadas pelo autor, divididas em três blocos:

1. Comprometimento da alta direção e chefias intermediárias:
  - gestão do conhecimento e da informação não é prioridade do governo;
  - falta de comprometimento dos diretores.
2. Compreensão do que é GC, para que serve e os resultados que esta pode proporcionar:
  - baixa compreensão sobre GC na organização;
  - resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças;
  - deficiências na capacitação de pessoal;
  - pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.
3. Estabelecimento de processos básicos e centrais de GC:
  - falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
  - dificuldade para capturar o conhecimento não documentado;
  - falhas de comunicação;
  - falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
  - inexistência de indicadores. (BATISTA, 2015, p. 44-45).

Embora o autor apresente somente uma avaliação no âmbito público federal, o cenário apontado por ele tem semelhanças com outras instituições públicas e privadas no país.

Em relação aos indicadores, há normalizações brasileiras e internacionais que são voltadas para avaliar as organizações, porém a vinculação com o processo de GC por vezes é imperceptível. Nota-se também que no referencial teórico sobre GC, aprendizagem, educação corporativa e memória, esses instrumentos normativos não foram citados. Outra questão a ser



ressaltada é que são localizadas as normas sobre indicadores para bibliotecas, mas não para arquivo ou museu, ou mesmo centros de documentação e memória. Os instrumentos normativos nacionais e internacionais levantados são apresentados no **Quadro 9**.

**Quadro 9 – Normas sobre indicadores**

Nº	Título	Escopo
<b>ABNT NBR ISO 10015</b>	Gestão da qualidade: diretrizes para treinamentos	Trata do desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetam a qualidade dos produtos oferecidos pelas organizações
<b>ABNT NBR ISO 9001</b>	Sistemas de gestão da qualidade: requisitos	Traz os procedimentos para implantação de um sistema de gestão da qualidade nas organizações, para o controle de processos, produtos e serviços, com abordagem de processo que incorpora o ciclo PDCA. Há uma série de normas sobre qualidade na linha 9000.
<b>ABNT NBR ISO 15419</b>	Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais	Contém os requisitos necessários para que uma organização possa ter seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado. Objetiva facilitar o entendimento e interpretação dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001 sobre as organizações envolvidas no setor educacional, utilizando inclusive terminologias específicas nessa área.
<b>ISO 11620</b>	Information and documentation: library performance indicators	Apresenta metodologias testadas e acessíveis para medir uma variedade de desempenho de serviços de biblioteca.
<b>ISO 16439</b>	Information and documentation -- Methods and procedures for assessing the impact of libraries	Define termos para avaliação de impacto de bibliotecas e especifica métodos para: o planejamento estratégico e gestão interna de qualidade de bibliotecas; facilitar a comparação do impacto da biblioteca ao longo do tempo e entre bibliotecas semelhantes; promover o papel e valor das bibliotecas para a aprendizagem e pesquisa, educação e cultura, vida social e econômica; apoiar decisões políticas sobre níveis de serviço e metas estratégicas para bibliotecas.

Fonte: elaboração própria (2018), adaptado do Catálogo de Normas da ABNT (c2018).

O seguimento deste estudo trata a questão dos acervos de memória e sua caracterização enquanto acumuladores de conhecimento explícito, aprendizagem e inovação nas instituições nacionais, vinculados às práticas da GC.



## 1.2 O Centro de Memória

Os termos memória institucional e memória organizacional apresentam-se, por vezes, usados como sinônimos. Segundo Rueda, Freitas e Valls (2011) a principal diferença entre ambos consiste no foco de cada atividade, ou seja, quando tratado como organização entende-se eficácia nas funções, processos e sistemas; e quando instituição reporta a criação, legitimidade e identidade para oferecer acessibilidade à documentação. Para Karawejczyk (2013) a memória institucional abrange a organizacional, e mesmo os termos sendo usados como sinônimos, as diferenças são remetidas às práticas nas organizações.

Nesse sentido, esses termos serão usados neste estudo, conforme a menção dos próprios pesquisadores.

A temática Memória Organizacional (MO) é mencionada por diversos autores em propostas para explicá-la que vão desde a sua conceituação a sua construção. Conforme a proposta assumida, os pesquisadores tratam os fatores abstratos (esquemas cognitivos, conceituais, etc.), e/ou os fatores concretos (documentos, repositórios, banco de conhecimentos, etc.). As bases teóricas relacionam a MO a diversos conceitos e disciplinas (aprendizado organizacional, inteligência competitiva, gestão do conhecimento, inovação, cultura organizacional, teoria da informação, etc.), e apresentam uma variedade de termos para designar a memória (ALMEIDA, 2006). Molina (2013) após pesquisar os diversos autores que tratam sobre a MO, elaborou um quadro com algumas das representações conceituais encontradas no seu levantamento (**Quadro 10**).

**Quadro 10 – Alguns conceitos de memória organizacional**

(continua)

AUTORES	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	OBJETIVO
Costa (1997, p. 143)		[...] restrita e limitada a um conjunto de ações sistemáticas, voltadas para a recuperação do passado em atividades do tempo presente, que determinariam a maior ou menor eficácia da organização.		

### Quadro 10 – Alguns conceitos de memória organizacional

(continuação)

AUTORES	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	OBJETIVO
Abecker et al. 1998)				[...] ferramenta que, além de ser um repositório de informação, também possibilita à organização o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias [...]
Yagui (2003, p. 70)		A memória organizacional pode ser descrita como uma ferramenta para a aprendizagem em equipe. Numa organização onde as pessoas são estimuladas a pensar, ter uma memória organizacional onde possam ficar registradas as ideias decorrentes, para consulta de todos, amplia as possibilidades de aproveitamento por meio da soma de experiências e conhecimentos coletivamente gerados.		
Laudon e Laudon (2004, p. 325-326)		[...] é a aprendizagem armazenada a partir do histórico de uma organização, e que pode ser utilizada para a tomada de decisões ou outras finalidades.		
Belotto (2004, p. 274)	[...] a memória é um conjunto de informações e/ou documentos, orgânicos ou não. A memória é referenciadora, e não recolhadora ou armazenadora.		São, portanto esses três tipos de elementos que constituem a memória do ato administrativo: o documento de arquivo, o técnico-científico ou informativo e os elementos dispersos.	

### Quadro 10 – Alguns conceitos de memória organizacional

(continuação)

AUTORES	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	OBJETIVO
Menezes (2006, p. 9, 31, 38)	[...] acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização o longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.	[...] instrumento de gestão do conhecimento, provê facilidades de organização, armazenamento e preservação de informações e conhecimentos e também de compartilhamento tornando-se base para a comunicação e o fomento do aprendizado.		[...] podem servir como repositório de dados, informação e conhecimento. A externalização e disseminação do conhecimento tácito geram requisitos diferenciados de repositórios de conhecimento, os quais são dependentes do tipo de uso que se queira fazer deles.
Moresi (2006, p. 288-289)			Como exemplo de repositórios, podem ser citados os manuais corporativos e relatórios de diversos tipos, sendo normalmente definidos em relação aos conteúdos que apresentam e aos processos ligados à memória organizacional.	
Laspisa (2007, p. 37)	[...] conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários.	[...] constituída por um conhecimento explícito [...] e conhecimento tácito [...] e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho.		

### Quadro 10 – Alguns conceitos de memória organizacional

(conclusão)

Pazin Vitoriano (2011, p. 99)	[...] a memória de uma organização é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso	[...] documento como artefato da cultura organizacional [...] Produção documental influenciada pela cultura organizacional	[...] o registro documental dos processos [...]	É na análise sobre a forma como as organizações utilizam seus documentos para representar o passado que podemos compreender o significado da memória dessas instituições.
-------------------------------	---	--	---	---

Fonte: Molina (2013, p. 187, Apêndice A, adaptado em 2018).

No levantamento de Molina (2013) percebe-se que nas várias abordagens dos autores pesquisados sobre o significado de MO, há uma predominância dos termos conhecimento (tácito e explícito), informação, aprendizagem e documentos, o que indica a necessidade de um local que concentre toda a massa documental produzida e sua relação direta com a gestão da informação e do conhecimento.

O centro de memória (CM) parece não ter um conceito bem definido. Vários autores se referem a ele como centro de documentação. Fontanelli (2005), Freitas e Ruedas (2010) mencionam um único conceito específico encontrado para centro de memória:

[...] constituem-se como setores responsáveis pela definição e aplicação de uma política sistemática de resgate, avaliação, tratamento técnico e divulgação de acervos e, principalmente, pelos serviços de disseminação do conhecimento acumulado pela empresa e de fontes de interesse histórico [...] [que garantam] a manutenção racional e sucessiva de conhecimento produzido cotidianamente, sem acúmulo desnecessário, perda ou dispersão de documentos que expressam a evolução da empresa e fundamentam a formação de sua cultura, seus valores e seu capital intelectual. (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 124).

Diante disso, muitas das questões abordadas a seguir estão relacionadas ou designadas, nos seus documentos originais, como centro de documentação principalmente.

O manual de implantação dos Centros de Memória do Itaú Cultural (2013) apresenta uma distinção entre os conceitos Centro de Documentação e Centro de Memória:

O Centro de documentação tem o objetivo de coletar a documentação, organizá-la e disseminar informações. O CM, por sua vez, tem ainda a função de pensar na trajetória da instituição a fim de elaborar formas de utilizar o conhecimento adquirido e produzir novos conteúdos, difundindo valores e refletindo a cultura organizacional. O trabalho de documentação e o de memória exigem

competências distintas, mas complementares. [...] (ITAÚ CULTURAL, 2013, p. 9).

Belloto (2004) apresenta um comparativo entre os quatro tipos de acervos e suas distintas instituições (**Quadro 11**), afirmando que cada um deles tem diferentes abordagens documentárias, finalidades de atendimento, tratamento técnico, etc., mesmo tendo algumas características em comum: transmissão cultural, custódia, divulgação de informações técnicas e científicas, pertencentes a instituições públicas ou privadas, atendimento ao público (interno e/ou externo), etc.

**Quadro 11 – Comparação entre as instituições e seus acervos**

	Arquivo	Biblioteca	Museu	Centro de documentação/ banco de dados
Tipo de suporte	manuscritos, impressos, audiovisuais, exemplar único	impressos, manuscritos, audiovisuais, exemplares múltiplos	objetos bi/tridimensionais, exemplar único	audiovisuais (reproduções) ou virtual, exemplar único ou múltiplo
Tipo de conjunto	fundos; documentos unidos pela proveniência (origem)	coleção; documentos unidos pelo conteúdo	coleção; documentos unidos pelo conteúdo ou pela função	coleção; documentos unidos pelo conteúdo
Produtor	a máquina administrativa	atividade humana individual ou coletiva	atividade humana, a natureza	atividade humana
Fins de produção	administrativos, jurídicos, funcionais, legais	culturais, científicos, técnicos, artísticos, educativos	culturais, artísticos, funcionais	científicos
Objetivo	provar, testemunhar	instruir, informar	informar, entreter	informar
Entrada dos documentos	passagem natural de fonte geradora única	compra, doação, permuta de fontes múltiplas	compra, doação, permuta de fontes múltiplas	compra, doação, pesquisa
Processamento técnico	registro, arranjo, descrição: guias, inventários, catálogos etc.	tombamento, classificação, catalogação: fichários	tombamento, catalogação: inventários, catálogos	tombamento, classificação, catalogação: fichários ou computador
Público	administrador e pesquisador	grande público e pesquisador	grande público e pesquisador	pesquisador

Fonte: Bellotto (2004, p. 43).

Camargo e Goulart (2015) também apresentam um comparativo com as diferenças entre as instituições mantenedoras de acervos documentais (**Quadro 12**), mas por aspectos diferentes dos elencados por Belloto (2004), no **Quadro 11**. Para exemplificar as semelhanças, percebe-se que no **Quadro 11**, os *Fins de Produção* tem similaridade com as *Funções Primárias* no **Quadro 12**; também no **Quadro 11**, a *Entrada dos Documentos* é similar aos *Mecanismos de Constituição do Acervo* no **Quadro 12**; e assim por diante.

**Quadro 12 – Diferenças entre as instituições que constituem a MO**

	ARQUIVOS	BIBLIOTECAS/ CENTROS DE DOCUMENTAÇÃO	MUSEUS
<b>FUNÇÕES PRIMÁRIAS</b>	Administrativas (viabilizar e comprovar atividades de instituições e pessoas)	Eduacionais, científicas, técnicas e culturais	
<b>MECANISMOS DE CONSTITUIÇÃO DO ACERVO</b>	Reunião de documentos mediante processo sedimentar (acumulação), de acordo com o funcionamento da entidade produtora	Reunião de documentos mediante processo seletivo (coleção), de acordo com seu perfil ou linha temática	
	Transferência e recolhimento	Compra, doação ou permuta de fontes múltiplas	
<b>NATUREZA DOS DOCUMENTOS</b>	Caráter necessário	Caráter contingente	
	Estatuto documental congênito	Estatuto documental atribuído	
	Interdependência	Autonomia	
<b>CARACTERÍSTICAS FORMAIS PREDOMINANTES DOS DOCUMENTOS</b>	Gênero textual		Todos os gêneros, além de objetos desprovidos de linguagem
	Exemplares únicos	Exemplares múltiplos	Exemplares únicos e múltiplos
	Técnicas de registro, formatos e suportes associados à escrita		Técnicas de registro, formatos e suportes diversos
<b>ABORDAGEM</b>	Princípios	Normas	
	Contexto	Conteúdo	
	Série	Item	

Fonte: Camargo e Goulart (2015, p. 23).

Independente dos termos e conceitos adotados por cada instituição mantenedora, os Centros de Memória (CM) são constituídos por acervos híbridos, formados por documentos de arquivos, bibliotecas e museus, e possuem várias diferenças e semelhanças, com a finalidade de atender as demandas de um público (interno ou externo ou ambos) interessado.

Considerando a afirmação de Stewart (2002, p. 248): “A preservação da memória institucional exige ‘documentação’ [...]. A documentação, contudo, é o desfecho dos projetos do conhecimento.”, os CM são entendidos como os locais de preservação da documentação (conhecimento explícito neste caso) de valor agregado de uma instituição.

### **1.2.1 Objetivos do CM**

Vários autores contribuem para a definição dos objetivos de um centro de memória (FONTANELLI, 2005; FREITAS; RUEDAS, 2010; TESSITORI, 2003; BELLOTTO, 2004; GOULART, 2005, 2010, CAMARGO; GOULART, 2015). Segundo esses autores, a constituição desses acervos tem por objetivos: fixar, divulgar e preservar a história de uma

instituição ao mesmo tempo em que reúne, organiza e disponibiliza fontes e informações contidas nos documentos. Com isso, entende-se que os CM são criados para: resgatar, reunir, custodiar e preservar documentos de valor permanente e referências documentais úteis ao ensino e à pesquisa em sua área de especialização; estabelecer uma política de preservação de seu acervo; disponibilizar e divulgar seu acervo e as referências coletadas aos usuários e promover intercâmbio com entidades afins.

Ricci (2004) ao adentrar na questão dos CM nacionais, aponta que ao longo dos anos houve uma mudança no conceito dos centros alterando os principais produtos. Consequentemente essa mudança no conceito trouxe alterações dos objetivos de criação e manutenção dos CM (**Quadro 13**).

**Quadro 13 – CM nacionais: evolução**

Período	Conceito	Objetivo	Produtos
<b>Décadas de 60 e 70</b>	História das empresas = objeto de estudo acadêmico	Subsidiar estudos e pesquisas	Documentos acadêmicos/Publicações
<b>Final da década de 80</b>	Reformulação na gestão da empresas = estímulo ao resgate da memória	Resgatar a história e a memória	Livros institucionais para registrar e/ou celebrar o passado; Organização de acervos históricos
<b>Década de 90</b>	Memória empresarial = suporte ao reforço da cultura e da identidade das organizações	Desenvolver atividades que enfatizassem a cultura e a identidade organizacionais	Obras de registro e/ou análise; Produtos de comunicação, marketing <i>endomarketing</i> ; Centros de documentação e memória
<b>A partir de 2000</b>	Memória empresarial = ferramenta de gestão que agrega valor ao negócio	Fomentar as ações da gestão estratégica para elaboração do planejamento, visando aumento de capital	Produtos e serviços da informação e gestão do conhecimento

Fonte: Ricci (2004, p. 84 adaptado em 2017).

Segundo a autora os CM surgem no Brasil na década dos anos 90, embora o conceito de história das instituições tenha se iniciado na década de 60 e 70. Somente a partir dos anos 2000 vão se constituir como agentes das ações estratégicas nas instituições, gerando conhecimento.



Para Camargo e Goulart (2015, p. 45) é a partir da década de 1990, que a gestão do conhecimento toma vulto, assim como os CM, com o advento da intensificação do uso das TICs.

O Itaú Cultural (2013) traz essa linha do tempo dos CM com alguns pontos complementares a Ricci (2004). Para a década de 1970 acrescentam que os acervos eram voltados para a ciência e tecnologia e posteriormente se difundiram para as ciências humanas, e que as empresas e o terceiro setor também investiram em memória nesse período. Para os anos de 1980 e 1990, afirmam que houve a implantação de CM importantes, mas não um crescimento expressivo. Mas a partir de 2000 houve grande investimento nos CM sendo implantados por consultorias especializadas (ITAÚ CULTURAL, 2013).

### **1.2.2 Características do CM**

Segundo os autores: Fontanelli (2005); Freitas e Ruedas (2010); Tessitori (2003); Bellotto (2004); Goulart (2002, 2005, 2010); Pazin (2010, 2011), as características encontradas nos CM são:

- Órgão colecionador e/ou referenciador;
- Documentos únicos ou múltiplos (originais ou cópias), ou referências de diversas fontes produtoras, adquiridos por compra, doação, permuta ou por acumulação da própria instituição;
- Acervos mistos (híbridos), com documentos de arquivo, biblioteca e museu, constituindo um fundo ou coleção, conforme o contexto (**Quadro 14**) (TOTINI; GAGETE, 2004);
- Predominância de documentos históricos informativos ou probatórios que respondem as atividades-fins;
- São temáticos, regionais ou organizacionais;
- Alguns documentos não são diplomáticos;
- Oferecem informação cultural, técnico-científica ou social;
- O tratamento técnico é feito de acordo com cada acervo;
- Dispõem de um local para visitação e acesso à informação (virtual ou físico).



Quadro 14 – Documentos encontrados nos CM

TIPO DE ACERVO	CONTEUDO / CARACTERÍSTICAS
Audiovisual / Videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes à sua área de atuação ou setores correlacionados
Bibliográfico	Publicações e estudos de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas
Cultura material	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliário etc
Museológico	Objetos e documentos que se destacam pelo seu caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor em que atua no país – por exemplo – o primeiro computador, o primeiro cartão magnético etc
Fotográfico	Iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel, eletrônico ou filme)
Referência	Acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência
Textual permanente	Toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento desde sua criação até a atualidade – ou seja não é formado apenas por documentos antigos ou raros. Fazem parte desse acervo documentos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não;</li> <li>• Relatórios técnicos ou administrativos;</li> <li>• Campanhas promocionais / de marketing;</li> <li>• Perfis;</li> <li>• Clipping (papel ou eletrônico);</li> <li>• Jornais internos;</li> <li>• Correspondência de diretoria;</li> <li>• Projetos e programas de relações institucionais;</li> <li>• Planos estratégicos etc</li> </ul>
Coleções	Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diferentes origens. São consideradas coleções, por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa
Banco de Depoimentos	Registros gravados em áudio e/ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas, conduzidas de acordo com os métodos da história oral, são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas informativas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.

Fonte: Totini e Gagete (2004, p. 125-126)

Nota: o mesmo quadro foi replicado em Nassar (2007, p. 130) e Pazin (2011, p. 102).

No levantamento das autoras, nos tipos de acervos localizados nos CM por gêneros e espécies, não foram relacionados os documentos Cartográficos que são encontrados em vários CM especializados como o da Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano (EMPLASA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto Geográfico e Cartográfico (IGC), da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), entre outros.

Algumas instituições organizam seus acervos pelas características dos gêneros, espécies e tipos de documentos, independente dos suportes que apresentam como, por exemplo, a Fundação Bunge (BOTTALLO, 2009) e o Centro de Memória CETESB. Neste caso, o **Quadro 14** sofreria uma alteração, iniciando por gêneros documentais e não por tipos de acervo.

### **1.2.3 Competências do CM**

Gradativamente a concepção dos CM vem incorporando novos paradigmas, ou seja, no passado ele somente centralizava a memória como um verdadeiro depósito de documentos permanentes, elaborando linhas do tempo e depoimentos/entrevistas para história oral. A partir dos anos 2000 esse perfil mudou e foram acrescidas as funções estratégicas e sociais, conforme os autores: Ricci (2004); Fontanelli (2005); Freitas e Ruedas (2010); Tessitori (2003); Goulart, (2010); Pazin (2010); Santos, Innarelli e Sousa (2007); Itaú Cultural (2013), tais como:

- Gerar conhecimento e inovação visando à competitividade;
- Transformar o dado em informação e desta em conhecimento (bens intangíveis), agregando valor;
- Facilitar os processos;
- Promover a identidade e a visibilidade da instituição relacionando o seu passado com o presente;
- Promover o acesso à informação e a transparência das ações, através de recursos tecnológicos;
- Ser agente de responsabilidade socioambiental fomentando a educação, cultura, lazer – espaço lúdico.

### **1.2.4 Razões que motivam a implantação do CM**

Para Fontanelli (2005); Goulart (2002, 2005, 2010); Tessitori (2003); Pazin (2010, 2011); São Paulo (2009); Brasil (2011), e outros documentos legais na área de arquivos na questão das políticas públicas, as razões que tem motivado a implantação dos CM podem ser elencadas:

- Busca pela identidade;
- Busca retrospectiva da história da instituição – relação entre o presente e o passado;
- Aniversários ou datas comemorativas da instituição;
- Ampliar e sinalizar a relação socioambiental da instituição com os diversos públicos;
- Políticas públicas e institucionais de: transparência das ações, acesso a informação e gestão do conhecimento e inovação;
- Gestão estratégica: marketing; aumento do capital intelectual e do valor intangível; competitividade e visibilidade no mercado;
- Percepção da passagem rápida do tempo devido às mudanças contínuas (perda da memória histórica);
- Perda de funcionários antigos e recepção dos novos.

#### **1.2.5 *Produtos/serviços dos CM relacionados à GC***

Diversas instituições apresentam em seus *sites* os produtos e serviços da memória institucional que oferecem ao público interessado. Além dos *sites*, serviram de fonte os autores: Ricci (2004); Fontanelli (2005); Freitas e Ruedas (2010); Goulart (2002, 2005, 2010); Tessitori (2003); Pazin (2010); Camargo e Goulart (2015). Os produtos/serviços dos CM que podem ser relacionados à gestão do conhecimento são:

- Livros e outros impressos
- Exposições, difusão cultural
- Cursos e treinamentos, eventos
- Integração nas redes sociais, linha do tempo
- Acervo digital e/ou virtual na INTERNET/INTRANET, em sites de busca
- Visitação, pesquisa e acesso a documentação e a informação no local
- História oral de funcionários e colaboradores através de depoimentos (*storytelling*)
- Produções audiovisuais.

#### **1.2.6 *Dificuldades encontradas***

Pazin (2011) ao relacionar a cultura organizacional com os documentos da memória, aponta as variações de nomes e funções dos CM encontradas nas empresas, decorrentes do tipo de acervo que comportam. Apesar dos CM representarem a formação documental da cultura da empresa (artefatos, valores, crenças), uma dificuldade apontada pela autora é

demonstrar o uso do acervo como subsídio da gestão estratégica:

Embora os autores que têm estudado o fenômeno dos centros de memória empresarial se esforcem para demonstrar a utilização desses acervos como fonte de pesquisa e ferramenta de gestão estratégica, na maior parte das vezes, esses usos não se configuram consistentemente. Prevalecem os usos culturais e de comunicação. Esse fato é sentido especialmente na configuração de acervo desses centros. (PAZIN, 2011, p. 101)

Pereira, Silva e Pinto (2016) apresentam um estudo de caso em uma instituição de ensino superior situada na região sul do Brasil, no qual constataram que a memória e a cultura estavam presentes nos processos de gestão, mas não eram nem explicitadas nas rotinas e nem utilizadas de maneira eficiente, impossibilitando estratégias que agregassem informações na tomada de decisão. Para os autores tanto a memória organizacional como a cultura precisavam ser trabalhados na abordagem proveniente da gestão do conhecimento, em suas interfaces com o aprendizado organizacional, e nessa perspectiva, o desenvolvimento da memória estaria diretamente relacionado à aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

As conclusões de Pazin (2011) e Pereira, Silva e Pinto (2016) são similares no que concerne à relação da cultura organizacional com os acervos da memória, e a inexistência do uso dos centros de memória na gestão estratégica. Isso contribui para o apontamento de mais dificuldades encontradas na gestão dos CM.

Baseado nos autores: Fontanelli (2005); Freitas e Ruedas (2010); Goulart (2002, 2005, 2010); Camargo e Goulart (2015) e Pazin (2010), os CM apresentam as seguintes dificuldades:

- Faltam políticas para o processo de organização dos documentos;
- Acervo formado por fragmentos de fundos/coleções que perderam o seu contexto;
- Mudanças políticas e de cenários – fechamento de áreas, departamentos, instituições; fusões; privatizações;
- Grande utilização de espaço físico e/ou virtual;
- Alto Custo para conservação/preservação do acervo;
- Falta de visibilidade do potencial estratégico e de indicadores de desempenho;
- Diversidade no tratamento e recuperação da informação;
- Necessidade de RH multidisciplinares;
- Descontinuidade administrativa (mudança constante);

- Falta de percepção que memória é passado, presente e futuro. Os CM são muitas vezes compreendidos como acumuladores de documentos passados (bens inservíveis, velhos, peças de museu), e não como formadores de conhecimento corrente para uso no amanhã (passado no presente);
- Expurgo dos documentos originais, principalmente no suporte papel, ao invés de preservar e conservar, considerando que as TICs apresentam soluções (principalmente digitalização) aos problemas dos acúmulos e tramites de documentos nas organizações;
- Os acervos são formados principalmente por documentos da atividade-fim das instituições, e os documentos de valor primário (administrativos, jurídicos ou fiscais), mesmo contendo valor secundário (histórico informativo ou probatório) geralmente ficam fora dos CM;
- A reunião e o tratamento documental são vistos como atividades culturais e não como auxiliares à gestão.

Nassar (2007, cap. 4) em 2005 realizou uma pesquisa empírica com abordagem quantitativa, selecionando 119 empresas no Brasil com o objetivo de levantar informações sobre a memória e a história empresarial no que se refere a: definição, estruturação, grau de importância, tempo de existência, dados, fontes de informação, produtos, área responsável, equipes, profissionais envolvidos, acesso, envolvimento da alta gestão e comprometimento das empresas com o tema. As principais conclusões desse trabalho sobre o programa e/ou projeto de história nas empresas são:

- a) a área de história empresarial está se estruturando nas maiores organizações do país;
- b) a história empresarial é mais uma área de atividade das relações públicas e da comunicação corporativa;
- c) os responsáveis por projetos nessa área são formados em relações públicas, seguido de jornalismo e marketing (todos ligados à comunicação organizacional), embora hajam equipes multidisciplinares e os historiadores lideram quando as equipes são contratadas;
- d) apenas metade das instituições tinha projetos estruturados nessa área, pois a alta gestão não estava envolvida no programa;
- e) os principais produtos de registros históricos são: livros, vídeos, exposições, etc.;

- f) a fonte de informação (depoimentos) mais utilizada para o resgate histórico, quando feito, é a história oral com os funcionários antigos. As fotos e documentos são os materiais mais coletados;
- g) há o reconhecimento do valor estratégico da história empresarial (útil para o planejamento dos negócios), e que preservá-la é uma ação de responsabilidade social. As informações quando sistematizadas em banco de dados podem servir para a inteligência competitiva. História é o resgate, a preservação e o registro da memória e da cultura;
- h) o país não investe na preservação da história, mas há empresas nacionais com programas estruturados na área;
- i) a história empresarial é uma tendência e não um modismo, com o grande desafio de identificar se a motivação que leva as empresas a isso é verdadeira ou mais uma exploração do marketing.

A experiência de Nassar (2007) traz algumas conclusões que convergem para as dificuldades apontadas por outros autores, além de outras características já elencadas dos CM. Porém outras considerações da sua pesquisa mostram um cenário oposto. Os dados levantados na pesquisa empírica do autor baseiam-se nas percepções e concordâncias/discordâncias dos entrevistados quando responderam o questionário.

Para Camargo e Goulart (2015) há uma contradição nos resultados que os CM têm conseguido nas instituições. Alguns gestores reconhecem a sua função estratégica e a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, mas outros entendem que os CM são apenas áreas culturais. Para as autoras, o encerramento das atividades dos CM, quando as instituições estão em crise, está diretamente vinculado a sua relevância para a instituição, pois a avaliação deles está voltada para as suas potencialidades e não para os produtos e serviços oferecidos.

### ***1.2.7 Organização e administração da documentação do CM***

Por possuir um acervo misto ou híbrido, o centro de memória requer um tratamento técnico e uma organização adequada a cada conjunto, tipologia, natureza e conteúdo documental (BELLOTTO, 2004; TESSITORI, 2003; PAES, 2014; BARBANTI, 2015). Desse modo, descreve-se a seguir os procedimentos encontrados para o tratamento técnico dos acervos que compõem um CM separadamente.



### 1.2.7.1 Documentos de Biblioteca

Para os acervos das bibliotecas, os procedimentos normativos comumente utilizados na catalogação descritiva são apresentados no documento da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB, 2002), intitulado Código de Catalogação Anglo-Americano (AACR2), originário da versão em inglês *Anglo American Cataloging Rules* (AACR), elaborado pela *American Library Association* (ALA) e outras instituições. A partir de 2010 aproximadamente, novos rumos da catalogação descritiva vêm surgindo, trazendo como tendência a mudança do AACR2 para a normalização *Resource Description and Access* (RDA), também elaborada pelas mesmas instituições do AACR (ALA et al., c2016), com o objetivo de facilitar a descrição e o acesso à documentação compreendida além das bibliotecas, com foco no usuário (MACHADO, 2014).

O formato para dados bibliográficos *Machine Readable Cataloging* (MARC21), elaborado pela *Library of Congress* (LC) e outras instituições, é composto de três elementos: a estrutura do registro, a designação do conteúdo e o conteúdo dos dados do registro, sendo utilizado para descrever os seguintes gêneros e espécies documentais: textuais bibliográficos, textuais arquivísticos, iconográficos, cartográficos, audiovisuais, bi e tridimensionais, realia, eletrônicos/digitais, etc. (LC et al., 2018). No *site* da *Online Computer Library Center Inc.* (OCLC) é possível identificar, nos suportes e treinamentos para o uso do MARC 21, a descrição dos formatos e padrões bibliográficos com as explicações da aplicação de ambas as normalizações AACR2 e RDA paralelamente, além de outras (OCLC, c2017). Essas normalizações são adotadas para os documentos pertencentes à memória institucional ou não.

Para a classificação dos documentos, grande parte das bibliotecas adota um sistema como a Classificação Decimal de Dewey (CDD) ou da Classificação Decimal Universal (CDU), ou ainda um sistema próprio.

Um tesouro para controlar o vocabulário nas indexações e recuperar a informação especializada é utilizado para todos os gêneros documentais do acervo. Como exemplo na área de educação, o Thesaurus Brasileiro da Educação (BRASED), editado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), disponibiliza para pesquisa *online*, todos os termos e conceitos extraídos dos documentos analisados no Centro de Informação e Biblioteca em Educação (CIBEC), que por meio de uma estrutura conceitual da área, esses descritores funcionam como um dicionário processando e recuperando as informações (INEP, 2015).

### 1.2.7.2 Documentos de arquivo

A organização dos arquivos para descrição e tratamento técnico da documentação, em geral, seguem os procedimentos abordados: na *General International Standard Archival Description* (ISAD - G) do *International Council on Archives* (ICA), na Norma Brasileira de Descrição Arquivística (NOBRADE) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) (BRASIL, 2006), e nos documentos publicados/editados nos arquivos públicos estadual e nacional, para os diversos gêneros e variados suportes encontrados nos arquivos.

### 1.2.7.3 Documentos de museu

Na organização dos acervos museológicos são utilizados, em geral, os procedimentos descritos nos seguintes documentos: Cadernos de Diretrizes Museológicas (MINAS GERAIS, 2006, 2008), publicações editadas pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), publicações do Conselho Internacional de Museus (ICOM) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), além de outras publicações dos órgãos de cultura estadual e nacional.

Ao analisarmos os procedimentos para organização dos acervos que compõe a documentação de memória, percebem-se procedimentos comuns e específicos. Há divergência entre os nomes dos campos para descrição ou catalogação, porém alguns deles têm a mesma função. O tombamento e/ou registro do documento, a indexação com vocabulário controlado, a descrição com histórico, por exemplo, são procedimentos comuns para todos. A indexação possui vocabulário controlado com a análise de conteúdo para cada tipo de acervo. Barbanti (2015) propõe que o instrumento de controle de vocabulário seja único para toda a documentação do CM. Já a classificação e/ou codificação, o arranjo e disponibilização são procedimentos mais específicos. Na prática também encontramos documentos que são comuns nos três acervos sobre olhares diferentes, por exemplo, uma fita VHS (*video home system*), pode ser encontrada nas Videotecas (multimeios) das Bibliotecas, nos Arquivos como Audiovisuais, e nos Museus como Objetos Tridimensionais. Esse mesmo documento ao compor o acervo da memória institucional, será preservado e conservado permanentemente independente da forma como foi tratado tecnicamente, perdendo por vezes o valor primário pela qual foi criado e ganhando o valor secundário - histórico informativo ou probatório (BERNARDES, 1998; CASTRO; CASTRO; GASPARIAN, 1988).



Embora os procedimentos da organização e da administração tenham um controle de vocabulário, uma normalização dos campos, previstos em seus indexadores, faltam indicadores de desempenho quanto ao uso efetivo da informação tratada que gerou conhecimento e inovação para as instituições mantenedoras. O que se percebe, às vezes, é a existência de um quantificador de acessos aos que contém um site de busca. Lubisco e Vieira (2009) propõem um modelo de avaliadores para bibliotecas universitárias, que teriam certa aplicação em outras unidades de informação como os centros de memória, lembrando-se que estes possuem características de documentação permanente o que dificultaria a aplicação de algumas práticas descritas, como por exemplo, o descarte. Conforme abordado em **1.1.7**, no **Quadro 9**, as bibliotecas tem algumas normas que servem para avaliar os seus produtos e serviços (ISO 11620 e ISO 16439). O mesmo não foi localizado para os acervos dos arquivos e museus. De todo modo, esses instrumentos não tem explicitamente a concepção da GC e da aprendizagem organizacional para avaliar a documentação e seu uso como agentes da gestão estratégica.

#### **1.2.8 A divulgação e o acesso às Memórias Institucionais**

As particularidades que caracterizam e identificam cada CM pesquisado e outros nacionais são apresentadas separadamente, geralmente nos respectivos *sites*. Várias instituições também editam documentos (livros, folhetos, revistas, vídeos, etc.) divulgando os seus CM. Uma compilação disponível que reúne alguns exemplos de CM nacionais institucionais é elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Na *homepage* **Outros Centros de Memória** do IBGE, cuja proposta é divulgar as instituições que possuem um CM ou projetos nessa área: “mobilizados como instrumentos estratégicos de promoção de identidade institucional, de comunicação organizacional, de divulgação da marca ou/e de gestão do conhecimento” (IBGE, c2019), constam apenas as logomarcas que remetem às páginas originais de cada um.

Alguns dos CM que constam no *site* do IBGE foram objetos dessa pesquisa. Porém nem todas as instituições pesquisadas mantêm sites de busca e/ou divulgação dos CM. Além disso, às vezes, o acesso ao acervo é restrito, e o atendimento é realizado somente por visitas agendadas. As informações sobre a organização e a gestão são guardadas em arquivos e manuais internos, pois não são todos que se enquadram na Lei da Transparência (BRASIL, 2011). No **Anexo A** encontra-se um breve histórico de alguns dos CM pesquisados que possuem informações acessíveis e disponíveis ao público em seus *sites*.

## CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Os métodos e as técnicas de pesquisa adotados para este estudo foram baseados em diversos autores (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; GIL, 2008, 2017; LAVILLE; DIONNE, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2017), sendo descritos a seguir em 2.1 a 2.4.

### 2.1 Tipo de pesquisa

Essa pesquisa pode ser classificada nos seguintes critérios: quanto ao gênero é prática tendo em vista intervir na realidade; quanto à natureza é aplicada, pois tem a finalidade de gerar conhecimento visando à sua aplicação profissional; quanto aos objetivos é exploratória, no que concerne à busca de informações e descoberta de inovações, e descritiva no relato e observação dos estudos de casos; quanto à abordagem é qualitativa e quantitativa (misto), pois coleta e analisa dados subjetivos e objetivos; e quanto à modalidade é um estudo de casos múltiplos cujo propósito é descrever a situação do contexto nas unidades investigadas.

Desse modo, os procedimentos adotados serão aplicados nas seguintes fases do estudo:

- Pesquisa **exploratória, bibliográfica e/ou documental**: busca do referencial teórico envolvendo o levantamento e a pesquisa de fontes bibliográficas e não bibliográficas nacionais ou traduções, sobre a temática abordada (aprendizagem corporativa, educação profissional corporativa, gestão do conhecimento, memória institucional, centro de memória – documentação), em bancos e bases de dados, *sites* e em unidades de informação, tais como: bibliotecas, arquivos, museus, centro de memória, centros de documentação. Esses tipos de pesquisa são descritos por Gil (2008, 2017) e Laville e Dionne (2008);
- Método **comparativo (analogico)**: descrição das características observadas nos centros de memória empresariais investigados em comparação com o referencial teórico e entre os centros públicos e privados, buscando semelhanças e diferenças. Esse tipo de método foi descrito por Marconi e Lakatos (2017) e Gil (2008);
- **Estudos de casos múltiplos**: tem o propósito de descrever os fatos e as situações encontradas nos 16 centros de memória institucionais, empregando-se a técnica do questionário/formulário com a aplicação do instrumento de coleta aos respectivos

gestores ou responsáveis. Esse tipo de método foi descrito por Gil (2017), Laville e Dione (2008);

- Pesquisa **qualitativa e quantitativa**: apresenta ambas as abordagens (métodos mistos), nas quais os resultados são analisados segundo procedimentos estatísticos descritivos ou inferenciais, buscando evidências e tendências. Esses tipos de pesquisa são descritos por Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Gil (2017). O questionário/formulário elaborado com perguntas abertas e fechadas foi aplicado a todos os estudos de caso pesquisados, e engloba questões qualitativas e quantitativas, baseando-se tanto na fundamentação teórica quanto nos objetivos e questões de pesquisa. As respostas de caráter qualitativo, tratadas a princípio pelo seu discurso ou conteúdo, posteriormente foram analisadas quantitativamente.

## 2.2 População e amostra

A população investigada são os centros de memória (CM), pertencentes às instituições públicas e/ou privadas, na região metropolitana de São Paulo (RMSP). A proposta deste estudo compreende a visita nos centros com a aplicação do questionário/formulário aos seus gestores ou responsáveis. Essas técnicas de coleta foram descritas Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2017), separadamente.

As amostras não probabilísticas para os estudos de caso foram selecionadas conforme a acessibilidade e necessidade (GIL, 2008; LAVILLE; DIONE, 2008), constituindo-se de **16** CM, inseridos nas instituições mantenedoras como áreas que tenham por atribuição a atividade de conservação e preservação da memória institucional (independente da sua denominação), e cujas organizações podem apresentar um processo/sistema de aprendizagem e/ou educação corporativa visando à gestão do conhecimento. As instituições selecionadas para a pesquisa estão mencionadas nos **Quadros 15 e 16**. A princípio foram 20 instituições contatadas e convidadas a participar da pesquisa, mas somente 16 quiseram ou puderam aceitar o convite.

Os sujeitos da pesquisa são os gestores ou responsáveis pelas áreas e/ou atividades de memória nas instituições pesquisadas. A nomenclatura das áreas/atividades e os cargos dos profissionais responsáveis são variáveis conforme a instituição e seus respectivos organogramas.

**Quadro 15 – Instituições públicas e/ou economia mista participantes da pesquisa**

<b>Tipo</b>	<b>Instituição</b>	<b>Endereço</b>
<b>Públicas e/ou Economia Mista</b>	CMSP - Câmara Municipal de São Paulo	Secretaria de Documentação. Biblioteca, Documentação e Arquivo Geral. Comissão Permanente de Gestão do CM. Centro de Memória CMSP. Palácio Anchieta. Viaduto Jacareí, 100 - 2º andar - Bela Vista - SP. Tel. 33965316 – e-mail: <biblioteca@camara.sp.gov.br>. Site: <http://www.camara.sp.gov.br/memoria/>
	CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo	ETGB – Setor de Biblioteca e Memória Institucional. Av. Prof. Frederico Hermann Jr., 345 - Pinheiros - CEP 05459900 tel. 31333710 – e-mail: <biblioteca@cetesbnet.sp.gov.br> Site:<http://modal.cetesb.sp.gov.br/portal/>
	EMPLASA	UDT – Unidade de Documentação e Informações Técnicas. CDT - Coordenadoria de Documentação e Informações Técnicas Rua Boa Vista, 170 - 1º andar - Bloco 1. São Paulo - SP. CEP: 01014000 Tel: 3293 5488 / 5490 - e-mail: <udt@emplasa.sp.gov.br> Site: <http://www.bibliotecavirtual.emplasa.sp.gov.br>
	IB – Instituto Biológico	CCTC - Centro de Comunicação e Transferência do Conhecimento. Museu/Centro de Memória. Av. Conselheiro Rodrigues Alves, 1252 - sala 525 - CEP 04014002 – SP - Tel. 5087-1703 – e-mail: <dagostini@biologico.sp.gov.br> <reboucas@biologico.sp.gov.br>; <qualidade@biologico.sp.gov.br>. Site: <http://www.biologico.sp.gov.br/page/produtos-e-servicos/centro-de-memoria>.
	IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo	Diretoria de Inovação e Negócios. Gerência de Parcerias Públicas. Centro de Memória Histórica. Av. Prof. Almeida Prado, 522 - Cidade Universitária - Butantã - SP. CEP: 05508901 - Tel. 3767-1467 E-mail: <biblioteca@ipt.br> Site: <http://www.ipt.br/consultas_online/biblioteca>
	METRO	Coordenadoria de Gestão do Conhecimento Metroviário. Biblioteca Neli Siqueira. Rua Augusta, 1626 - térreo - SP CEP 01304902 Tel. 3371-7232 / 7259 - e-mail: <bibli@metrosp.com.br> Site: <http://www.metro.sp.gov.br/cultura/biblioteca-neli-siqueira.aspx>
	PINACOTECA	APAC - Associação Pinacoteca Arte e Cultura. CEDOC – Centro de Documentação e Memória. Largo General Osório, 66 - Bom Retiro. Estação Pinacoteca Tel. 33354994/4995 – e-mail: <cedoc@pinacoteca.org.br>. Site: <http://pinacoteca.org.br/acervo/arquivo-e-historia/>
	SABESP	Memória SABESP - Fundação de Energia e Saneamento NDP - Núcleo de Documentação e Pesquisa. Alameda Cleveland, 601 - CEP 01218000 Tel.: 3224-1499/1480/1489 – e-mail: <pesquisa@energiaesaneamento.org.br> Sites: <http://memoriasabesp.sabesp.com.br/> <http://www.energiaesaneamento.org.br/acervo.aspx>.
	Prefeitura Municipal de São Paulo. Secretaria Municipal da Cultura	CMC – Centro de Memória do Circo Av. São João, 4773 - Centro Cultural Galeria Olido - térreo. São Paulo - SP. CEP 01035000 - Tel. 3397-0177 / 0199 E-mail: <memoriadocirco@prefeitura.sp.gov.br> Site: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/>

Fonte: elaboração própria (2018)

**Quadro 16 – Instituições privadas participantes da pesquisa**

Tipo	Instituição	Endereço
Privadas	APM – Associação Paulista de Medicina	Diretoria Cultural. Biblioteca/Museu da Medicina/Pinacoteca. Av. Brigadeiro Luis Antonio, 278, 5º andar. Bela Vista - SP - CEP: 01318901 – Tel. 3188-4241 / 4240 E-mail: <biblioteca@apm.org.br> Sites: < <a href="http://www.apm.org.br/biblioteca.aspx">http://www.apm.org.br/biblioteca.aspx</a> > < <a href="http://www.apm.org.br/museu-da-medicina.aspx">http://www.apm.org.br/museu-da-medicina.aspx</a> >
	Fundação BUNGE	Gerência de Projetos Sociais. Centro de Memória Bunge. Rua Diogo Moreira, 184 - Ed. Atrium, 5º andar - Pinheiros - SP. CEP: 05423010 - tel.: 39140846 - E-mail: <centro.memoria@bunge.com> Site: < <a href="http://www.fundacaobunge.org.br/projetos/centro-de-memoria-bunge/">http://www.fundacaobunge.org.br/projetos/centro-de-memoria-bunge/</a> >
	Fundação FHC – Fernando Henrique Cardoso	Acervo Presidente Fernando Henrique Cardoso – arquivo Rua Formosa, 367, 6º andar - Centro, São Paulo/SP, Brasil - CEP 01049-000 - Tel. 3359 5000 E-mail: <fundacaofhc@fundacaofhc.org.br> Site: < <a href="http://fundacaofhc.org.br/acervo/guias-dos-arquivos">http://fundacaofhc.org.br/acervo/guias-dos-arquivos</a> >
	ECP - Esporte Clube Pinheiros	Presidência. Centro Pró-Memória Hans Nobiling. Rua Angelina Maffei Vita, 493. Centro Esportivo - 1º andar. Jardim Europa- SP. CEP: 01455902 - Tel.: 3598-9513 - E-mail: <cme@ecp.org.br> Site: < <a href="http://www.ecp.org.br/institucional/o-clube/centro-pro-memoria-hans-nobiling/historia/">http://www.ecp.org.br/institucional/o-clube/centro-pro-memoria-hans-nobiling/historia/</a> >.
	SESC Memórias - São Paulo	SESC Memórias - Programa. Centro de Pesquisa e Formação. Gerência de Estudos e Desenvolvimento. Rua Dr. Plínio Barreto, 285 - 3º andar. CEP 01313020 - Bela Vista - SP Tel.: 11 3254-5600 – E-mail: <centrodepesquisaeformacao@sescsp.org.br> Site: < <a href="https://www.sescsp.org.br">https://www.sescsp.org.br</a> >.
	VOTORANTIM	Centro de Documentação e Pesquisa. Memória Votorantim. Av. José César de Oliveira, 111 - 7º andar - Jaguaré - SP - CEP 05317000 - Tel.: 23883918 E-mail: <contato@memoriavotorantim.com>. Site: < <a href="http://www.memoriavotorantim.com/">http://www.memoriavotorantim.com/</a> >
	CUT – Central Única dos Trabalhadores	CEDOC - Centro de Documentação e Memória Sindical. Rua Caetano Pinto, 575 - 3º andar - Brás - SP - CEP 03041000 Tel. 20189213 - E-mail: <cedoc@cut.org.br>. Site: < <a href="http://cedoc.cut.org.br/">http://cedoc.cut.org.br/</a> >.

Fonte: elaboração própria (2018)

Para a elaboração dos **Quadros 15 e 16** foram realizadas diversas buscas, no período de janeiro a setembro de 2018, principalmente em *sites*, sobre a existência dos CM ou de uma atividade de memória nas instituições localizadas na RMSP. Todos os endereços e contatos foram confirmados, antes do envio do convite à participação e agendamento da visita técnica.

## 2.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da observação direta extensiva com a aplicação de um questionário misto de formulário, uma vez que a obtenção das informações do gestor responsável pelo CM foi realizada diretamente em visita técnica previamente agendada. Essas técnicas de coleta foram descritas Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2017), separadamente.

O questionário/formulário está pautado num conjunto de **31** perguntas abertas e fechadas (**Apêndice B**), com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), procurando identificar junto aos gestores dos centros pesquisados, os possíveis indicadores da GC que foram utilizados para avaliar o desempenho dos CM e a contribuição desses para suas respectivas instituições mantenedoras. Além de atender os objetivos propostos, outras questões elencadas ajudarão na comparação entre a teoria levantada na fundamentação (referencial) e a prática adotada nas instituições nacionais paulistanas.

Estabeleceu-se um contato prévio informal, com os respectivos responsáveis dos CM propostos nos **Quadros 15 e 16**, por *e-mail* e alguns por telefone, para se verificar a possibilidade da participação, atendimento da visita técnica agendada e explicação do contexto da pesquisa. No aceite de cada participação foi enviado por *e-mail* um texto explicativo com uma breve apresentação, e em anexo o Questionário/formulário (**Apêndice B**) – arquivo aberto no formato DOC, e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (**Apêndice A**) – arquivo digitalizado no formato PDF. Este último para formalização do aceite de participação na pesquisa, cessão das informações solicitadas no questionário, com o comprometimento em se manter o sigilo na identificação dos respondentes e suas respectivas instituições.

Todos os TCLE assinados presencialmente pelos gestores ou responsáveis dos CM, no dia da visita técnica agendada, foram digitalizados e encaminhados por *e-mail* para os próprios contatos (ou às pessoas delegadas). Para os questionários respondidos no dia da visita técnica, foi adotado o mesmo procedimento dos TCLE, visando à conferência, retificação ou complementação das respostas, considerando que vários preenchimentos foram feitos em conjunto com as equipes. Os demais questionários respondidos e encaminhados por

*e-mail* foram arquivados eletronicamente junto aos respectivos TCLE, do mesmo modo que os outros já digitalizados, para posterior análise e interpretação dos dados.

Todo o processo de coleta de dados para aplicação do questionário final, considerando desde os primeiros contatos, realizou-se no período de agosto a dezembro de 2018.

### 2.3.1 *Pré-teste*

O teste preliminar ou pré-teste para averiguação e validação do questionário/formulário foi aplicado em 20% da amostra selecionada, ou seja, três casos pesquisados. Esse procedimento visa apontar os possíveis ajustes que devem ser realizados, antes da aplicação do instrumento definitivo. A necessidade e a viabilidade de aplicação do pré-teste em pesquisas foram descritas Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2017).

A aplicação do pré-teste (teste-piloto) aos CM participantes foi realizada durante os meses de junho e julho de 2018. Das três instituições participantes, que aceitaram responder o teste piloto, duas são de economia mista e uma privada. As perguntas do questionário/formulário foram respondidas sem dificuldades ou propostas de alteração, indicando que o instrumento de pesquisa foi compreendido. Porém, alguns ajustes na apresentação e disposição das questões foram realizados para a aplicação definitiva, uma vez que o instrumento foi enviado por *e-mail*, em arquivo aberto anexado no formato DOC, e sofreu algumas alterações considerando as versões de cada máquina.

## 2.4 **Análise e interpretação dos dados**

Após a coleta das informações, cada resposta dada à respectiva questão foi analisada separadamente e posteriormente por categorização. Os resultados quantitativos foram mensurados mediante procedimentos de estatística descritiva, utilizando-se o programa EXCEL para tabulação. Os resultados qualitativos foram analisados mediante a aplicação da técnica de **análise de conteúdo temático-categorial**, baseada em Bardin (2016), que se resume nas etapas: a) Leitura geral (flutuante) dos questionários; b) Codificação para formulação de categorias de análise; c) Recorte em unidades de registro (palavras-tema, tema, documento) no *Corpus* segundo as regras da homogeneidade e da pertinência; d) Estabelecimento das categorias – formuladas segundo as seguintes qualidades: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade; e)



agrupamento das unidades de registro em categorias gerais; f) agrupamento progressivo das categorias; g) inferência e interpretação de acordo com o referencial teórico.

Bardin (2016), assim como Mendonça (2007) apresenta algumas semelhanças e diferenças comparando as duas técnicas:

A análise do discurso trabalha, tal como a análise de conteúdo, com unidades linguísticas superiores à frase (enunciados). Mas como o seu objetivo revela da mesma dimensão que o objetivo puramente linguístico do qual ela deriva por extensão – formular as regras de encadeamento das frases, quer dizer, ao fim e ao cabo descrever as unidades (as macrounidades que são os enunciados) e a sua distribuição – é difícil situá-la na contiguidade (e mesmo no lugar) da análise de conteúdo. (BARDIN, 2016, p. 50-51).

Como essa pesquisa não tem por objetivo contextualizar historicamente e socialmente o assunto pesquisado, mas sim verificar as ações da gestão nas organizações, a seleção da técnica/método baseou-se ainda na interpretação das afirmações a seguir:

A análise de discurso não pretende se instituir em especialista da interpretação, dominando “o” sentido dos textos, mas somente construir procedimentos expondo o olhar-leitor a níveis opacos à ação estratégica de um sujeito (tais como a relação discursiva entre sintaxe e léxico no regime dos enunciados, com o efeito do interdiscurso induzido nesse regime, sob a forma do não-dito que aí emerge, como discurso outro, discurso de um outro ou discurso do outro). [...] (PÊCHEUX, 2015, p. 291).

O campo da análise de discurso, ao contrário, se determina pelo dos espaços discursivos não estabilizados logicamente, derivando dos domínios filosófico, sócio-histórico, político ou estático, e logo também o dos múltiplos registros do cotidiano não estabilizado [...] (PÊCHEUX, 2015, p. 292).

Pêcheux (2015, p. 291-2) ao abordar sobre o contexto epistemológico da análise de discurso, explica o seu campo de atuação no conjunto das disciplinas da interpretação.

Para ambas as técnicas podem ser utilizadas *softwares* de apoio (conhecidos por *Computer-assisted qualitative data analysis software* - CAQDAS) para auxiliar no processo de mensuração e análise.

Optou-se pela técnica/método da análise de conteúdo (AC), considerando que a análise do discurso (AD) é classificada como uma das técnicas da AC (MENDONÇA, 2007), embora haja diferenças entre elas (**Quadro 17**). Também pelo fato de que a AC tem certas semelhanças com a análise documental, no que concerne ao recorte da informação, divisão em categorias por analogia e indexação (BARDIN, 2016, p. 52), entendendo-se que o instrumento



de coleta de dados (questionário) é um documento constituído que apresenta um conteúdo comprobatório pesquisado.

**Quadro 17 - Análise de conteúdo x análise de discurso**

<b>Análise de Conteúdo</b>	<b>Análise de discurso</b>
O texto é um documento restrito limitado ao seu próprio contexto	Busca mais compreensão do processo produtivo do discurso
Parte do discurso para a enunciação	Parte da enunciação para o discurso
Visa o que o texto quer dizer	Visa o funcionamento do texto diante de um determinado contexto social e histórico
Busca o sentido do texto expresso em sua estrutura e o interpreta a partir daí	Não interpreta os textos que analisa, mas os resultados da análise
Não há relação direta com a historicidade	Caráter de historicidade – maneira como ela dá significado e delimita a natureza

Fonte: Mendonça (2007, p. 155)

Posteriormente as duas análises (qualitativa e quantitativa) foram integradas e interpretadas. A partir das respostas obtidas foi efetuada a comparação, sob o enfoque do referencial teórico inserido na literatura nacional (e as traduções), com a prática (factual) encontrada nos centros pesquisados (empírica), de acordo com os objetivos e as questões de pesquisa descritas na introdução deste documento.

## CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Teste-piloto

A aplicação do teste-piloto aos três CM (20% da amostra), durante os meses de junho e julho de 2018, foi realizada com sucesso.

Considerando os objetivos e as questões de pesquisa, observa-se que os resultados parciais obtidos no teste-piloto responderam o proposto.

As contribuições dos CM foram investigadas e identificadas sob a ótica da organização da documentação (conhecimento explícito) e sua disponibilização como instrumentos da GC. Desse modo, as contribuições elencadas no teste-piloto estão relacionadas aos produtos e serviços prestados pelos CM de cada instituição.

As respostas obtidas indicam ainda que embora dois dos CM pesquisados estejam em áreas estratégicas nas instituições (questão 20), eles não tem efetivamente uma atuação como tal (questões 21-25). Além disso, não há políticas de GC (questões 12-14) explícitas nas instituições, e conseqüentemente não houverem indicadores de desempenho apontados (questões 15-16).

### 3.2 Questionário/formulário

O instrumento de pesquisa foi aplicado no período de agosto a novembro de 2018. Dos 20 CM que foram convidados a participar da pesquisa, apenas 16 responderam o questionário e assinaram o TCLE (**Quadros 15 e 16**).

Duas instituições privadas, o Itaú Cultural e a Gol Linhas Aéreas, que a princípio aceitaram participar da pesquisa, atenderam a visita técnica agendada, mas não enviaram o questionário respondido nem o TCLE assinado. Outras duas instituições consultadas, a Nestlé e a TV Cultura, não responderam o contato. O Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT) aceitou participar da pesquisa em outubro de 2018, atendeu a visita técnica e respondeu o questionário via *e-mail*, porém por questões internas da organização enviaram, posteriormente em meio eletrônico, em dezembro de 2018, juntamente com o TCLE, uma autorização para o responsável poder participar. A seguir apresentam-se as análises com abordagem qualitativa e quantitativa das respostas das questões.

### **3.2.1 Análise de conteúdo temático-categorial**

Foram definidas oito categorias para análise, considerando as 31 questões respondidas.

#### **Categoria 1 – Perfil da Instituição**

Subcategorias: Natureza, segmento, quantidade de funcionários – questões I, II, III

#### **Categoria 2 – Perfil do Gestor**

Subcategorias: Cargo, formação, tempo na instituição – questões IV, V, VI

#### **Categoria 3 – Perfil do CM**

Subcategorias: data de criação, finalidade, serviços e produtos, área de subordinação – Questões 1, 2, 17, 18, 20, 27

#### **Categoria 4 – Conhecimento explícito do CM (Documentação)**

Subcategorias: Gêneros, tipos, suporte, uso, acesso, organização – Questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

#### **Categoria 5 – Indicadores**

Subcategorias: uso do CM, uso dos documentos, de desempenho do CM e da GC – Questões 10, 11, 15, 16

#### **Categoria 6 – Gestão estratégica**

Subcategorias: inovação, capital intelectual, GC, AO, EC, métodos de mensuração – Questões 21, 22, 23, 24, 25

#### **Categoria 7 – Contribuições do CM**

Subcategorias: AO, EC, GC – Questões 12, 13, 14, 19

#### **Categoria 8 – Gestão do CM**

Subcategorias: em relação à liderança, cultura organizacional, visão, missão, valores, GC – Questões 26, 28, 29, 30, 31

## CATEGORIA 1 – PERFIL DA INSTITUIÇÃO

**Subcategorias: Natureza, segmento, quantidade de funcionários – questões I, II, III**

### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

Das 16 instituições pesquisadas nenhuma faz parte da administração pública federal (opção C) ou é 100% estrangeira. Na busca não foram localizadas instituições com a atividade ou área de memória com essas naturezas jurídicas na RMSP.

Aproximadamente 44% (7 de 16) das instituições pesquisadas são privadas nacionais (opção F). As empresas públicas municipais e estaduais e as privadas nacionais têm a mesma porcentagem (12,5%), correspondendo a duas em cada natureza jurídica. As empresas de economia mista estaduais representam quase 19% (3 de 16) da natureza jurídica das instituições pesquisadas. Se considerarmos a soma de todas as instituições públicas ou economia mista (opções A, B, D) e todas de natureza privada (opções E, F), temos 7 e 9 instituições respectivamente, o que indica uma pequena vantagem para a iniciativa privada. Lembrando ainda que algumas instituições de natureza pública terceirizam os serviços de memória e história institucional, assim o resultado foi pautado do ponto de vista da empresa privada (**Tabela 1, Gráfico 1, Quadro 18**).

**Tabela 1 – Natureza jurídica**

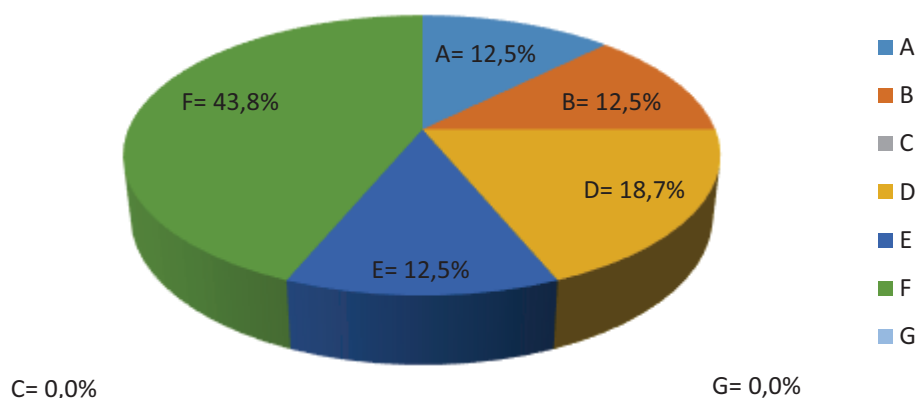
I) Natureza jurídica e origem do capital							
CM 1-16	Opções						
	A	B	C	D	E	F	G
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

Instituições privadas	Instituições públicas
<b>56,3% (E + F)</b> (9 de 16)	<b>43,7% (A + B + D)</b> (7 de 16)

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Quadro 18 – Opções de resposta – Questão I**

<b>A</b>	Pública municipal
<b>B</b>	Pública estadual
<b>C</b>	Pública federal
<b>D</b>	Economia mista (municipal, estadual, federal)
<b>E</b>	Privada mista (nacional e estrangeira), multinacional
<b>F</b>	Privada nacional
<b>G</b>	Privada estrangeira

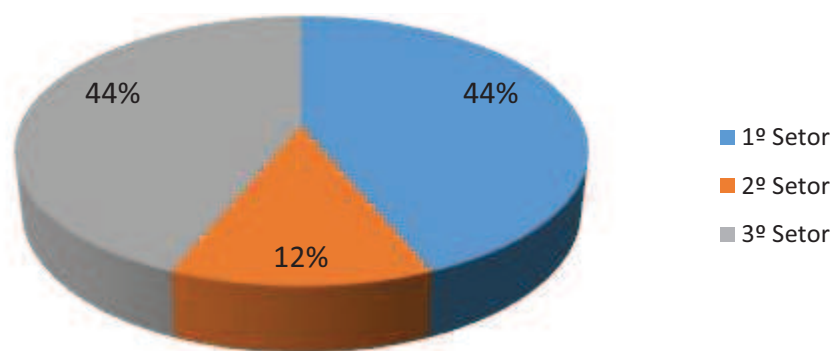
**Gráfico 1 – Natureza jurídica**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

O primeiro e o terceiro setor correspondem a 44% cada um (7 de 16), das atividades de gestão do CM das instituições pesquisadas, já considerando as terceirizações, enquanto que o segundo setor possui apenas 12% (**Tabela 2, Gráfico 2**). O primeiro setor compreende as empresas públicas e de economia mista (administração direta e indireta do governo); o segundo setor abrange o mercado privado (2 de 16), e o terceiro setor são as instituições da sociedade civil, sem fins lucrativos, com objetivos sociais.

**Tabela 2 – Ramo de atividade por setores**

II) Segmento de atuação/atividade da empresa	
1º Setor	7
2º Setor	2
3º Setor	7

**Gráfico 2 – Ramo de atividade por setores**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Constatou-se que 43,75% das instituições (7 de 16) possuem mais de 1.000 funcionários, dentre elas 4 são públicas ou mistas e 3 são privadas; 25% possuem até 50 (4 de 16) e de 101 a 500 funcionários (4 de 16). Apenas uma instituição possui de 51 a 100 (**Tabela 3, Quadro 19, Gráfico 3**).

**Tabela 3 – Quantidade de funcionários**

III) Nº de funcionários					
CM 1-16	Opções				
	A	B	C	D	E
Total	4	1	4	0	7

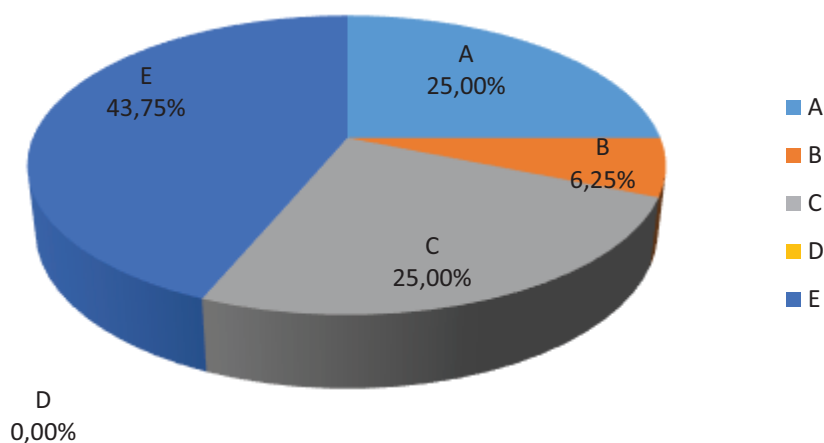
Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

+ de 1.000	até 50	de 101 a 500	51 a 100
44%	25%	25%	6%

### Quadro 19 - Opções de resposta – Questão III

<b>A</b>	até 50
<b>B</b>	51 a 100
<b>C</b>	101 a 500
<b>D</b>	501 a 1.000
<b>E</b>	acima de 1.001

**Gráfico 3 – Quantidade de funcionários nas instituições**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

O perfil das 16 instituições pesquisadas é diversificado. As instituições privadas correspondem a 56,3% (mais da metade das pesquisadas) e o restante são públicas e de economia mista (43,7%). Houve predominância das instituições com mais de 1.000 funcionários (44%). A opção D não foi selecionada. Em relação ao ramo de atividades por setores, o primeiro e o terceiro setor obtiveram a mesma porcentagem (44%).

## CATEGORIA 2 – PERFIL DO GESTOR

**Subcategorias: Cargo, formação, tempo na instituição – questões IV, V, VI**

### **Abordagem Qualitativo-Quantitativa**

Houve mais de um respondente em sete instituições pesquisadas. O responsável que assinou o TLCE, em alguns casos, não respondeu o questionário, mas delegou a tarefa a seus subordinados e posteriormente quando o instrumento foi enviado digitalizado por e-mail, ele pode alterar ou complementar a resposta. As quatro categorias profissionais identificadas por Sveiby (1998) nas organizações do conhecimento, forma percebidas em cada instituição visitada. Os profissionais (especialistas) foram os que participaram efetivamente na elaboração direta ou indireta das respostas, e nem sempre eram os gerentes ou líderes.

Foram identificados **10 cargos** para os **24 respondentes** (responsáveis e especialistas) nas 16 instituições pesquisadas. Predominou em **1º lugar** o cargo denominado **Coordenador**, com 25%, seguido de **Gerente** e **Bibliotecário** com 17% das respostas para cada um dos cargos. Os demais cargos encontrados são diversificados (**Tabela 4, Gráfico 4**).

Nassar (2007), em sua pesquisa empírica, apontou que os entrevistados responsáveis para constituir os projetos de história empresarial, tinham diversos níveis hierárquicos, constituídos pelos seguintes cargos: 46,2% eram Assessores, Analistas e Especialistas; 36, 1% eram Gerentes, Diretores e Superintendentes; e 17,6% eram Coordenadores, Supervisores e Líderes. Em comparação, as pesquisas apontam diversidade nos cargos dos responsáveis, porém os cargos de Coordenador e Gerente tem uma representação mais efetiva em ambos os casos com percentuais diferentes.

Na **formação acadêmica** registrou-se em 1º lugar das respostas, o curso de **Biblioteconomia** (38%), seguido de **História** (25%), e **Ciências Sociais** (9%), nas 10 formações identificadas. As demais formações apresentaram 4% das respostas cada uma (**Tabela 5, Gráfico 5**). Dos 24 respondentes, 7 tem pós-graduação (lato ou stricto sensu) e 3 tem mais de uma formação. Na visita técnica observou-se a maior presença de funcionários do gênero feminino (18 pessoas) nos respondentes. As duas últimas considerações não foram questionadas aos respondentes.

A pesquisa empírica de Nassar (2007) demonstrou que os profissionais que integravam as equipes internas das instituições, para constituir os projetos de história



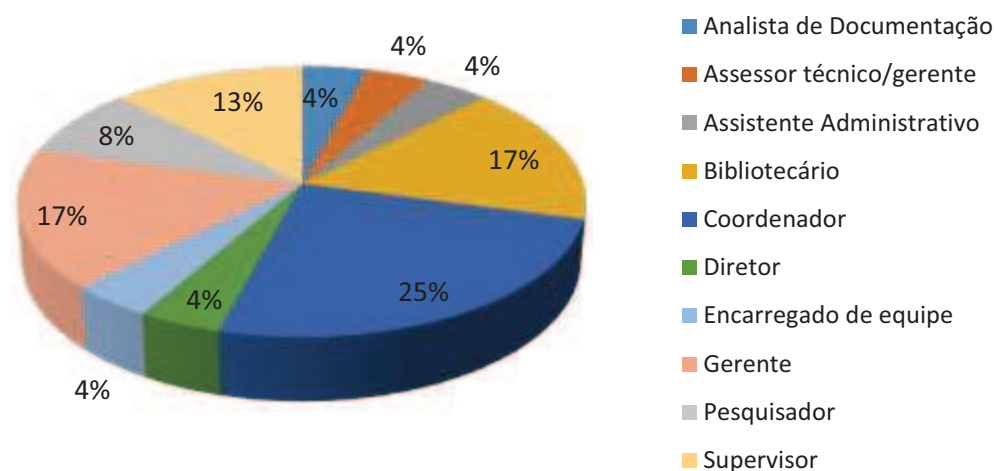
empresarial, apresentaram as seguintes graduações: **Relações Públicas** (24,5%) em 1º lugar das 119 instituições participantes atuantes no Brasil, seguido de **Jornalismo** (19,6%) e **Marketing** (1,8%), 2º e 3º lugares respectivamente. Do mesmo modo que ao apresentar as posições dos profissionais externos (contratados), a graduação em **História** (32,4%) liderou as posições, seguido de **Jornalismo** (17,6%) e **Publicidade** (12,2%). Embora a pesquisa de Nassar (2007) apresente um universo bem maior de instituições (onde pelo menos duas são as mesmas desta pesquisa), em comparação, observa-se que a graduação apontada nesta pesquisa em 1º lugar (biblioteconomia), foi apresentada no 6º lugar no levantamento de Nassar (2007), e o 1º lugar do autor (relações públicas) ficou em 4º lugar nesta pesquisa, empatando com outras formações que apresentaram apenas um profissional em cada instituição. Quanto aos profissionais com graduação em História percebe-se a presença efetiva apontada nos 1º e 2º lugares nas duas pesquisas.

**Tabela 4 – Cargo do respondente**

IV) Cargo/função do respondente		
Cargos	Quant.	Nº
Analista de Documentação	1	1
Assessor técnico/Gerente	1	2
Assistente Administrativo	1	3
Bibliotecário	4	4
Coordenador	6	5
Diretor	1	6
Encarregado de equipe	1	7
Gerente	4	8
Pesquisador	2	9
Supervisor	3	10
<b>Total de respondentes</b>	<b>24</b>	
<b>Total de Cargos</b>	<b>10</b>	

Coordenador	Gerente	Bibliotecário	Supervisor	Pesquisador	Outros
25% (6 de 24)	17% (4 de 24)	17% (4 de 24)	13% (3 de 24)	8% (2 de 24)	4% cada (1 de 24)

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Gráfico 4 – Cargo dos respondentes**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Tabela 5 – Formação acadêmica**

V) Formação acadêmica		
Formação	Quant.	Nº
Arquivística	1	1
Biblioteconomia	9	2
Biologia	1	3
Ciências sociais	2	4
Comunicação	1	5
Geologia	1	6
História	6	7
Jornalismo	1	8
Pedagogia	1	9
Relações Públicas	1	10
Total de formações		
		10
Tem pós-graduação		7
[+ 1] formação		3

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

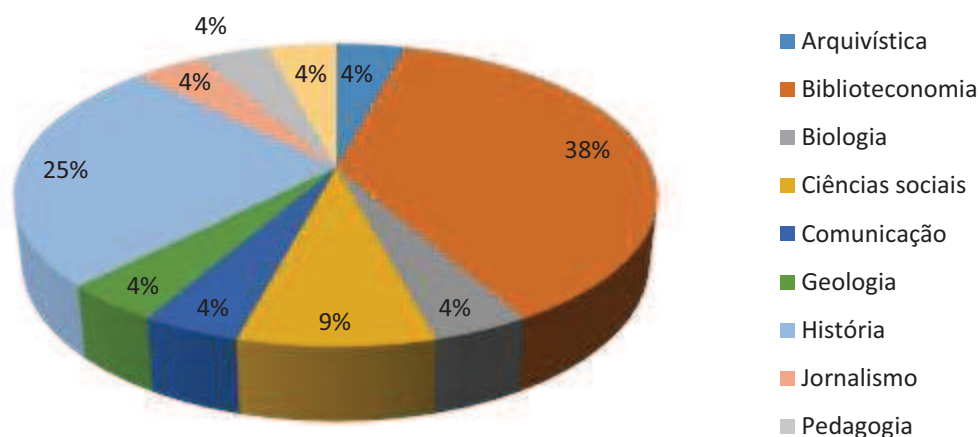
Notas: **questões IV e V** correspondem ao perfil de todos os respondentes

Na **questão IV**, um respondente acumula dois cargos

Na **questão V**, dois respondentes não informaram a formação acadêmica, porém três tem dupla formação

Biblioteconomia	História	Ciências Sociais	Outras
38% (9 de 10)	25% (6 de 10)	9% (2 de 10)	4% cada (1 de 10)

**Gráfico 5 - Formação acadêmica**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Quanto ao **tempo na instituição**, a questão foi analisada com as informações dos principais respondentes (**Tabela 6, Gráfico 6, Quadro 20**). A permanência entre 11 a 20 anos na instituição foi a resposta predominante, seguida por 21 a 30 anos. No primeiro caso (opção **C**), as instituições privadas tiveram 31% das respostas, igualmente no segundo caso (opção **D**) onde todas são privadas (25%). Já no tempo acima de 31 anos (19%), todos os principais respondentes são de instituições públicas ou economia mista (primeiro setor).

**Tabela 6 – Tempo na instituição**

VI) Tempo na instituição					
CM 1-16	Opções				
	A	B	C	D	E
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

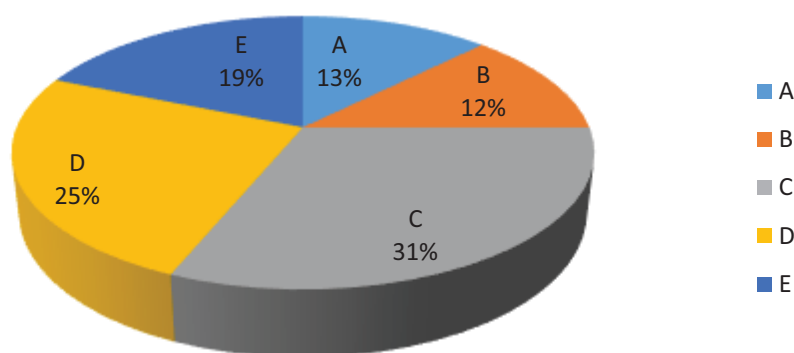
11-20	21-30	+ 31	1-5	6-10
31% (5 de 16)	25% (4 de 16)	19% (3 de 16)	13% (2 de 16)	13% (2 de 16)

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

### Quadro 20 - Opções de resposta – Questão VI

<b>A</b>	1-5 anos
<b>B</b>	6-10 anos
<b>C</b>	11-20 anos
<b>D</b>	21-30 anos
<b>E</b>	acima de 31 anos

**Gráfico 6 – Tempo na instituição – respondente principal**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

As instituições pesquisadas apresentam **cargos** em comum e outros diversos, embora o cargo de **Coordenador** tenha sido mais freqüente nos resultados apontados, seguido dos cargos de **Gerente** e **Bibliotecário**. As equipes são multidisciplinares, mas a **formação** em **Biblioteconomia** registrou o maior número de respondentes, o que não representa especificamente o responsável pelo CM, considerando que em alguns casos estudados houve respostas coletivas. Somente quatro responsáveis (4 de 16) pelos CM são formados em biblioteconomia, dentre eles dois apresentam mais de uma formação. Ressalta-se a afirmação de Santiago Jr. (2004), que descreve o bibliotecário como o profissional mais indicado a assumir o papel de gestor do conhecimento, onde a memória institucional é inserida, porém o autor enfatiza que esse profissional precisa resgatar o seu papel, modernizar as suas atividades e fazer uso das TICs voltadas para a GC. No contexto pesquisado, os bibliotecários ocupam mais a função dos especialistas do que dos gestores ou líderes, segundo a categorização de Sveiby (1998). Ressalta-se ainda que, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações

(CBO), do Ministério do Trabalho (BRASIL, c2017), o gerenciamento de unidades, redes e sistemas de informação, assim como a memória institucional são atividades previstas (família ocupacional 26.12) aos profissionais da informação (bibliotecários, entre outros).

O tempo do responsável pelo CM na instituição também variou, mas predominaram os funcionários de 11 a 20 anos, na sua maioria nas instituições privadas. Nas instituições do primeiro setor, todos os funcionários tinham mais de 31 anos na organização. É importante ressaltar que o tempo do funcionário na instituição pode indicar o nível de conhecimento que ele tem da organização e da administração, porém é independente do desenvolvimento de atividade específica para a memória institucional.

### CATEGORIA 3 – PERFIL DO CM

**Subcategorias: data de criação, finalidade, serviços e produtos, área de subordinação –**

**Questões 1, 2, 17, 18, 20, 27**

#### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

Observa-se a predominância de CM **criados** a partir dos anos **1990**, correspondendo a 6 instituições pesquisadas (38%). Empatam em números, os CM com data de criação a partir dos anos 2000 e 2005, ocupando o 2º lugar. Nenhum dos CM pesquisados foi criado a partir de 1960, 1980 e 2010. Apenas um CM foi criado a partir de 1970 e um a partir de 2015 (**Tabela 7, Quadro 21, Gráfico 7**).

Segundo as autoras Camargo e Goulart (2015) e Ricci (2004), a partir de 1990 cresce a preocupação das instituições com a memória empresarial, dando origem ao crescimento dos CM no Brasil. Essa afirmação corrobora com os dados desta pesquisa. Embora o Itaú Cultural (2013) aponte os anos 1970 como impulsionadores dos CM no Brasil, e entre 1980 e 1990 alguns CM importantes foram implantados, mas somente a partir de 2000 houve o grande investimento das organizações em memória. O resultado desta pesquisa corrobora apenas com a última afirmação, ou seja, 25% dos CM pesquisados (2º lugar) foram criados a partir de 2000 e outros 25% em 2005. Ricci (2004) indica que na década de 1990 o conceito de memória empresarial reforçava a cultura e a identidade das organizações, oferecendo principalmente produtos de comunicação e marketing, e somente a partir dos anos 2000, a memória é conceituada como ferramenta da gestão.

**Tabela 7 – Ano de criação**

1) Quando o Centro de Memória (CM) foi criado?								
CM 1-16	Opções							
	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

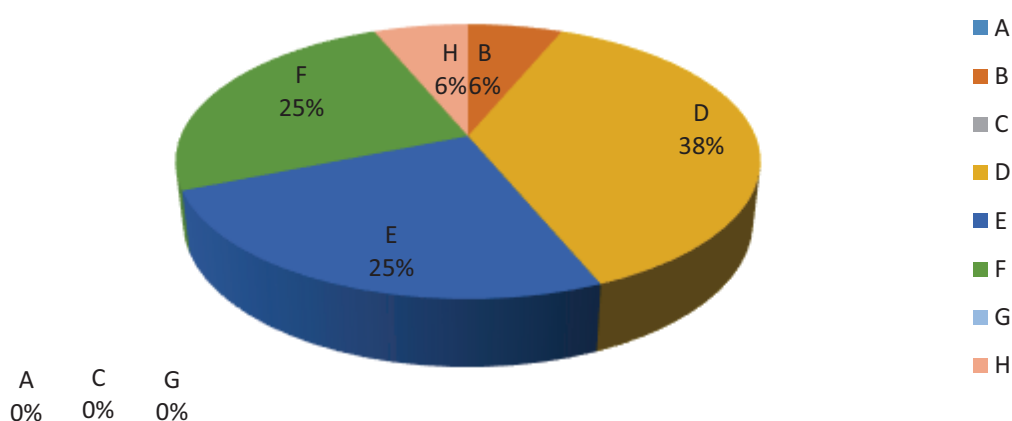
Fonte: Dados de pesquisa  
(elaboração própria, 2019)

<b>1990</b>	<b>a partir de 2000 a partir de 2005</b>	<b>a partir de 1970 a partir de 2015</b>
<b>38% (6 de 16)</b>	<b>25% cada (4 de 16)</b>	<b>6% cada (1 de 16)</b>

### Quadro 21 - Opções de resposta – Questão 1

<b>A</b>	a partir de 1960
<b>B</b>	a partir de 1970
<b>C</b>	a partir de 1980
<b>D</b>	a partir de 1990
<b>E</b>	a partir de 2000
<b>F</b>	a partir de 2005
<b>G</b>	a partir de 2010
<b>H</b>	a partir de 2015

Gráfico 7 – Ano de criação



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Quanto à **finalidade de criação** dos CM pesquisados, ocupa o 1º lugar das respostas (25%) a **reconstituição da história** da instituição (relação entre o passado e o presente), seguida por outros motivos (21%) - opção **I**, observados nos trechos das respostas (unidades de registro) dos respondentes no **Quadro 23**. No 3º lugar, há um empate entre as opções **C** e **E**, ou seja, os aniversários e datas comemorativas (jubileus, etc.) e as políticas públicas e/ou institucionais (GC, Inovação, Acesso a informação, etc.), somam 14% para cada uma das respostas. A busca pela identidade aparece em 4º lugar, com 10% das respostas dos CM (**Tabela 8, Quadro 22, Gráfico 8**). Mais da metade dos respondentes dos CM pesquisados assinalaram mais de uma opção de resposta, com exceção de 4 que marcaram uma única. Todas as razões que motivam a implantação dos CM elencadas na **seção 1.2.4** foram assinaladas nas opções de **A a H** pelos respondentes, porém destacam-se os 10 outros motivos

apontados na opção **I (Quadro 23)**, dos quais alguns podem ser enquadrados nas demais opções e outros que são baseados na experiência profissional (dado empírico) servem como objeto de estudo para identificar nos CM as novas tendências ou caracterizações que tem levado a gestão estratégica na tomada de decisões em relação à documentação nas instituições. Outro fator observado durante a visita técnica, nos discursos dos respondentes, é que alguns CM estão passando por reestruturação e outros estão retomando as atividades até então estacionadas após a sua implantação, o que altera a finalidade pelo qual foram criados originalmente. Ricci (2004) traz o conceito de memória empresarial como ferramenta da gestão estratégica, que agrega valor, a partir dos anos 2000, quando os produtos e serviços da informação são voltados à GC.

**Tabela 8 – Finalidade de criação**

2) Qual a finalidade da sua criação/implantação?									
CM 1-16	Opções								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

Reconstituição histórica	Outros	Datas, Política interna	Identidade	Gestão estratégica	Saída e entrada de funcionários
<b>25%</b> (12 de 16)	<b>21%</b> (10 de 16)	<b>14% cada</b> (7 de 16)	<b>10%</b> (5 de 16)	<b>6%</b> (3 de 16)	<b>4%</b> (2 de 16)

**Quadro 22 - Opções de resposta – Questão 2**

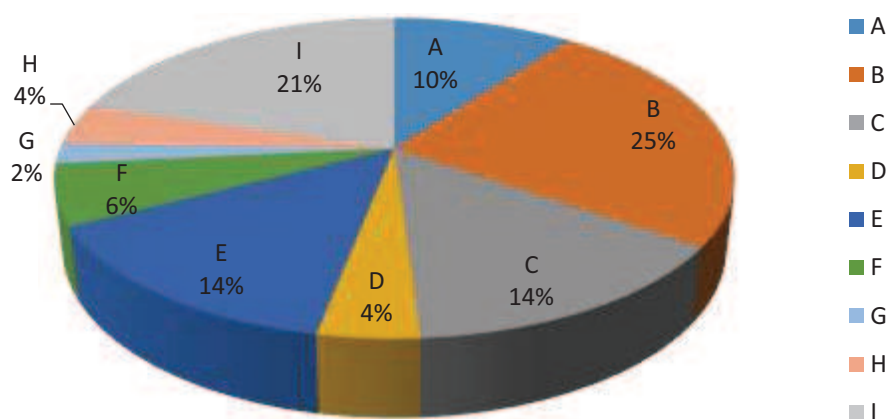
<b>A</b>	Busca pela identidade
<b>B</b>	Busca retrospectiva da história da instituição – relação entre o presente e o passado
<b>C</b>	Aniversários ou datas comemorativas da instituição
<b>D</b>	Aumentar e mostrar a relação socioambiental da instituição com os diversos públicos
<b>E</b>	Políticas públicas e/ou institucionais de: transparência das ações, acesso a informação e gestão do conhecimento e inovação
<b>F</b>	Gestão estratégica: marketing; aumento do capital intelectual e do valor intangível; competitividade e visibilidade no mercado
<b>G</b>	Percepção da passagem rápida do tempo devido às mudanças contínuas (perda da memória histórica)
<b>H</b>	Perda de funcionários antigos e recepção dos novos
<b>I</b>	Outras

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)



**Quadro 23 – Finalidade de criação – outros motivos**

CM	I
2	Valorização, preservação e difusão do acervo; Incentivo à produção de pesquisas acadêmicas e textos jornalísticos
4	Identificar, resgatar e salvaguardar a memória
5	Gestão arquivística (documentação administrativa)
6	Responsabilidade histórica; Relação da história institucional com a história nacional
7	Organização, preservação e disponibilização da memória técnica
8	Reposicionamento dos negócios (unificações, incorporações e vendas) - mudanças socioeconômicas
9	Privatização das empresas; necessidade de transferir, manter, preservar, divulgar a documentação histórica
14	Reunir a documentação dispersa em conjunto com o jubileu
15	Memória como valor institucional
16	Agregar valor à marca e reputação através da história

**Gráfico 8 – Finalidade de criação**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Mais da metade dos CM pesquisados (75%) encontram-se vinculados em **áreas estratégicas** nas instituições mantenedoras (12 de 16). Apenas 25% (4 de 16) estão inseridos em outras áreas (**Tabela 9, Gráfico 9**). As nomenclaturas das áreas são variáveis, mas

Presidência e Secretaria Geral apareceram em dois CM cada (**Quadro 25**).

**Tabela 9 – Vinculação do CM**

20) O CM está vinculado às áreas estratégicas da instituição?		
CM 1-16	Opções	
	A	B
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

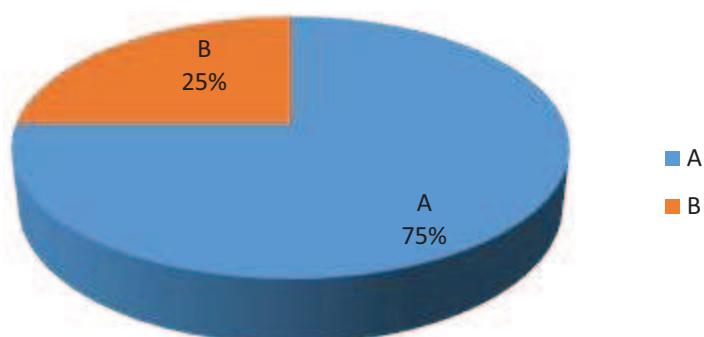
**Quadro 24 - Opções de resposta  
– Questão 20**

<b>A</b>	Sim, Qual?
<b>B</b>	Não

**Quadro 25 – Área de Vinculação do CM**

CM	A
<b>1</b>	Diretoria Cultural
<b>2</b>	Secretaria Geral. Comunicação Institucional
<b>5</b>	Secretaria Geral
<b>6</b>	Presidência
<b>7</b>	Presidência
<b>8</b>	Fundação
<b>10</b>	[não informado]
<b>11</b>	Alta Direção
<b>12</b>	Gerência de Parcerias
<b>14</b>	Curadoria e Pesquisa
<b>15</b>	Estudos e Desenvolvimento
<b>16</b>	Comunicação/Desenvolvimento Organizacional

**Gráfico 9 – Vinculação do CM**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Dos **produtos e serviços** oferecidos pelos CM apresentados na **Questão 17**, todas as opções foram assinaladas, corroborando com os autores apontados na **seção 1.2.5**. Todos os respondentes dos CM pesquisados escolheram mais de uma opção de resposta, demonstrando que eles têm oferecido uma diversidade de produtos e serviços aos seus usuários internos e externos (**Tabela 10, Gráfico 10, Quadro 27**). A opção **F** (acesso a diversos bancos e bases de dados) aparece em 1º lugar com 14% das respostas. Em 2º lugar duas opções (**B** e **J**) empatam com 13% das respostas para cada uma, que correspondem às exposições permanentes e/ou temporárias e linha do tempo, respectivamente. No 3º lugar, três opções (**C, D, E**) representam 11% das respostas, são elas: livros do ano e demais publicações, eventos e banco de história oral. Das demais opções, por ordem decrescente, foram apontadas: DSI, cursos/capacitações, banco de iconografias e audiovisuais, distribuição de brindes comemorativos, e outros (opção **K**). O **Quadro 26** apresenta os recortes dos trechos das respostas (unidades de registro) dos respondentes de três CM, que descrevem outros serviços/produtos oferecidos.

**Tabela 10 – Produtos e serviços**

17) Dos produtos/serviços de informação elencados a seguir, quais são oferecidos pelo CM?											
CM 1-16	Opções										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

Acesso a banco ou bases de dados	Exposições; linha do tempo	Livros do ano, publicações; eventos; história oral	DSI	Cursos e treinamentos	Outros (H+I+K)
14% (13 de 16)	13% cada (12 de 16)	11% cada (10 de 16)	8% (8 de 16)	7% (7 de 16)	13% (13 de 16)

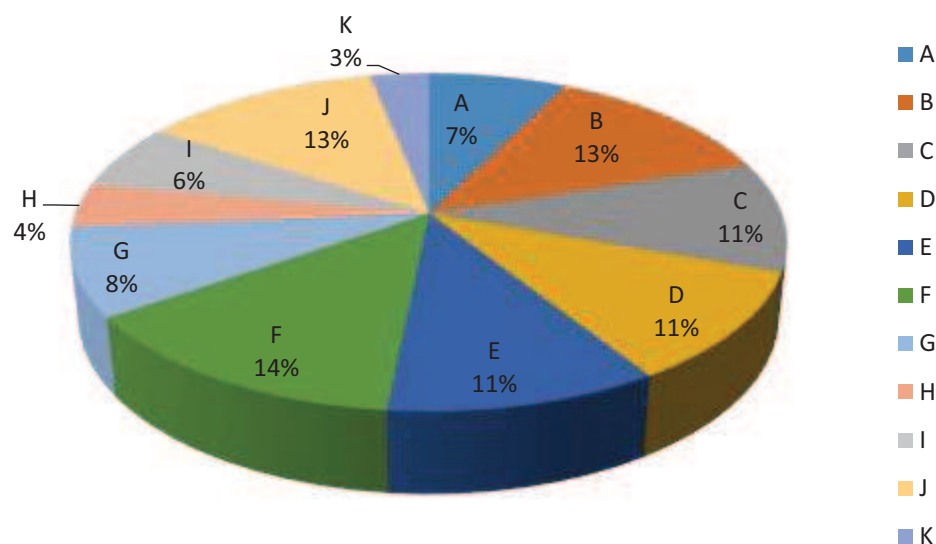
**Quadro 26 – Produtos e serviços – outros**

CM	K
<b>3</b>	Visitas técnicas; orientação dos usuários; normalização; catalogação e ISBN; Catálogo online; acesso a base de dados (todos os documentos); digitalização do acervo técnico
<b>5</b>	Catalogação na fonte e ISBN
<b>8</b>	Digitalização de documentos; Consultoria histórica

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Quadro 27 - Opções de resposta – Questão 17**

<b>A</b>	Cursos/treinamentos/capacitações
<b>B</b>	Exposições permanentes/temporárias
<b>C</b>	Livros do ano e demais publicações, edições históricas
<b>D</b>	Eventos internos ou Eventos externos
<b>E</b>	Banco de História oral (depoimentos do corpo funcional)
<b>F</b>	Acesso a diversas bases e bancos de dados documentais (textuais bibliográficos e arquivísticos) para pesquisa
<b>G</b>	Serviço de disseminação seletiva da informação (DSI)
<b>H</b>	Distribuição de objetos comemorativos em datas especiais
<b>I</b>	Disponibilização de banco de fotos e vídeos que remontam a história e a memória
<b>J</b>	Linha do tempo
<b>K</b>	Outros

**Gráfico 10 – Produtos e serviços**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Para a metade dos respondentes (7 de 16), os produtos e serviços oferecidos pelo CM são utilizados para as ações da GC, AO, EC. Apenas um respondente (7%) indicou que não utilizam e os demais (43%) apontaram um uso parcial (6 de 16) para tal finalidade (**Tabela**

11, Gráfico 11, Quadro 28). Houve duas abstenções.

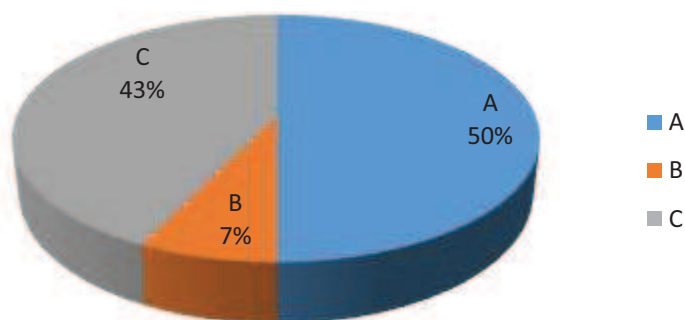
**Tabela 11 – Uso dos produtos e serviços**

18) Os produtos/serviços de informação citados na questão 17 oferecidos pelo CM são percebidos e/ou utilizados pela instituição para a gestão do conhecimento (GC), a aprendizagem organizacional (AO) e/ou educação corporativa (EC)?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	7	1	6

**Quadro 28 - Opções de resposta – Questão 18**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

**Gráfico 11 - Uso dos produtos e serviços**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Ainda avaliando o perfil dos CM em relação aos produtos/serviços oferecidos, mais da metade (13 de 16) deles (81%) não faz nenhum estudo sobre a **produção documentária** das instituições (**Tabela 12, Gráfico 12, Quadro 30**). Apenas três CM (3 de 16) indicaram algum tipo de estudo, porém duas dessas respostas se referem mais aos produtos oferecidos. Apenas um deles elabora estudos através de Bibliometria e Infometria sobre as memórias e histórias da instituição (**Quadro 29**). Esse estudo pode subsidiar a formação de indicadores

sobre a aprendizagem e a educação corporativa como elementos da GC e da inovação. As práticas de mensuração quantitativa da informação e do conhecimento (produção documentária) que ocorrem comumente no meio científico ou acadêmico, podem ser empregadas nas demais instituições.

Bufrem e Prates (2005), ao definirem os conceitos de bibliometria, cientometria, infometria e webometria (webmetria), apontam a Infometria, que tem por objeto de estudo os diversos veículos da informação e da comunicação (documentos, base de dados, comunicações informais, *home pages*, etc.), inclusive no âmbito não científico, como uma prática de mensuração com abordagem baseada no conhecimento, além de usar outros métodos. A webmetria, para as autoras, pode medir a frequência de distribuição e as classificações (mais usados) da informação na internet (*homepages* pessoais, institucionais ou organizacionais). As demais práticas de mensuração (bibliometria, cientometria) também podem ser utilizadas no ambiente organizacional, principalmente naquelas que possuem um enfoque científico e/ou tecnológico, no desenvolvimento e na transferência do conhecimento, como instituições formadoras e educadoras.

**Tabela 12 – Produção documentária**

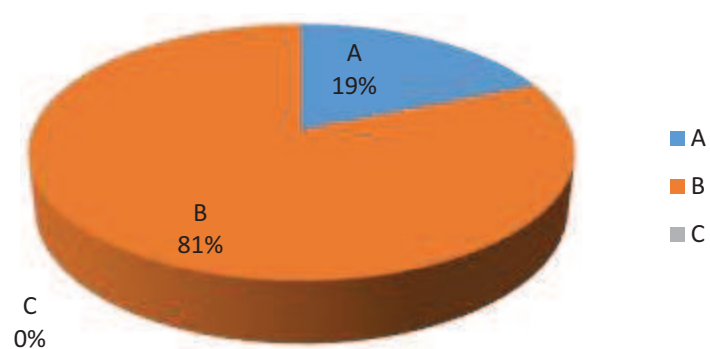
27) O CM elabora estudos sobre a produção documentária da instituição para a GC?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	3	13	0

**Quadro 29 – Produção documentária**

CM	A
4	Produção de exposições, livros e fichas catalográficas documentais
11	Satisfação do cliente; produção textual - livros
14	Bibliometria; infometria

**Quadro 30 - Opções de resposta – Questão 27**

A	Sim (Bibliometria, Cientometria, Infometria, etc.)
B	Não
C	Parcialmente

**Gráfico 12 – Produção documentária**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

## CATEGORIA 4 – CONHECIMENTO EXPLÍCITO DO CM (DOCUMENTAÇÃO)

**Subcategorias: Gêneros, tipos, suporte, uso, acesso, organização – Questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9**

### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

Todos os gêneros/espécies documentais apresentados na **Questão 3** estão presentes nos CM pesquisados. Todos os respondentes assinalaram mais de uma opção de resposta, indicando que os CM são bem diversificados no que concerne à composição do acervo. O gênero **textual bibliográfico** ficou em **1º lugar**, o que corresponde a 17% das respostas. Em **2º lugar**, vêm os documentos **iconográficos** (16%) e em **3º lugar** os **audiovisuais** (15%). Das demais colocações ressaltam-se em 4º lugar empatados os textuais arquivísticos, os sonoros e os museológicos/3D (**Tabela 13, Quadro 31, Gráfico 13**).

No levantamento sobre os conjuntos documentais e fontes de pesquisa encontrados nos CM, Totini e Gagete (2004) apresentam por tipo de acervo, uma relação de documentos e suas características nas instituições (citados na seção **1.2.2, Quadro 14**), que quando comparada com esta pesquisa, mostra-se bastante similar, porém as autoras não incluíram os documentos cartográficos, que estão presentes em 8 instituições desta pesquisa, e as nomenclaturas que estão diferentes podem ser enquadradas na classificação por gêneros e espécies.

Nassar (2007) ao apresentar os materiais coletados pelas empresas para os projetos de história empresarial, no universo da sua pesquisa, relaciona em ordem decrescente os seguintes tipos: fotografias, documentos, depoimentos, vídeos, medalhas, objetos e outros. Para as empresas de serviços, o autor aponta os documentos em 1º lugar e as fotografias em 2º lugar. Percebe-se que as nomenclaturas que são diferentes desta pesquisa, também podem ser enquadradas na classificação por gêneros e espécies. Desse modo, os resultados de ambas as pesquisas são bem próximos, embora o tamanho das amostras seja bem diferente, ou seja, os documentos – entendidos como gênero textual, são predominantes, seguidos por iconográficos (fotografias, etc.).

Na opção **H** (outros), cinco respondentes dos CM indicaram outros gêneros/espécies encontrados no acervo (**Quadro 32**). Porém, percebe-se que essas respostas podem ser classificadas nas demais opções (A-G).



**Tabela 13 – Gêneros e espécies documentais**

3) Quais os gêneros e espécies de documentos existem ou são predominantes no CM?								
CM 1-16	Opções							
	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

Textual bibliográfico	Iconográfico	Audiovisual	Textual arquivístico; Sonoro; 3D	Cartográfico	Outros
<b>17%</b> (16 de 16)	<b>16%</b> (15 de 16)	<b>15%</b> (14 de 16)	<b>13% cada</b> (13 de 16)	<b>8%</b> (8 de 16)	<b>5%</b> (5 de 16)

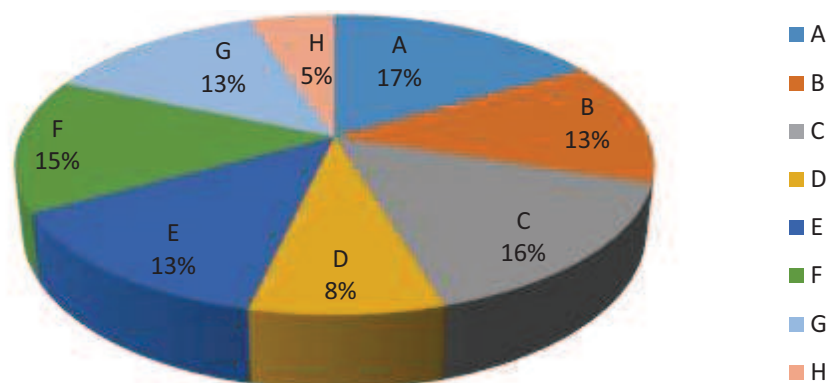
**Quadro 31 - Opções de resposta – Questão 3**

<b>A</b>	Textual bibliográfico (livros, periódicos, etc.)
<b>B</b>	Textual arquivístico (memorandos, processos, ofícios, etc.)
<b>C</b>	Iconográfico (fotos, desenhos, pinturas, etc.)
<b>D</b>	Cartográficos (mapas, atlas, imagens satélite, etc.)
<b>E</b>	Sonoros (áudio, depoimentos)
<b>F</b>	Audiovisuais (imagem+som, imagem sem som)
<b>G</b>	Cultura material, museológicos, 3D
<b>H</b>	Outros

**Quadro 32 – Gêneros e espécies documentais - outros**

CM	H
<b>7</b>	Acervo técnico: projetos, estudos, relatórios técnicos
<b>8</b>	Acervo digital
<b>11</b>	Peças anatômicas
<b>12</b>	Equipamentos e aparelhos antigos
<b>15</b>	Produtos nato digitais

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Gráfico 13 - Gêneros e espécies documentais**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Em relação ao **uso** dos documentos, houve quase uma unanimidade na opção **A** (81%), ou seja, na opinião dos respondentes a usabilidade do acervo se confirma (13 de 16). Apenas três respondentes apontam um uso parcial do acervo (19%), e nenhum considera que não sejam utilizados (**Tabela 14, Gráfico 14, Quadro 33**).

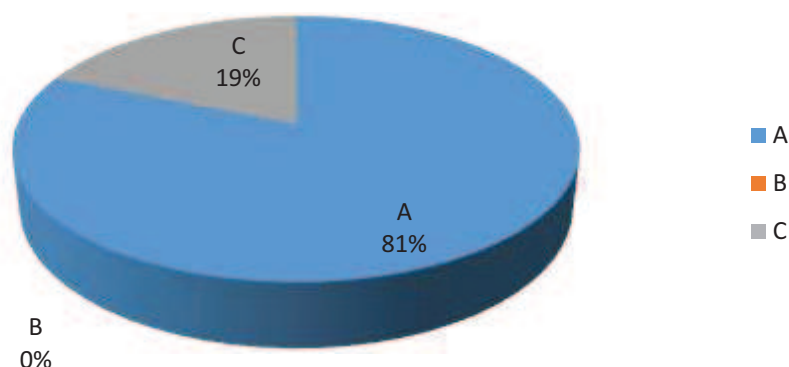
**Tabela 14 – Uso dos documentos**

4) Os usuários ou clientes internos/externos utilizam os documentos do CM?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	13	0	3

**Quadro 33 - Opções de resposta – Questão 4**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Gráfico 14 - Uso dos documentos**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

As **atividades educacionais** aparecem em **1º lugar** (22%) na finalidade do uso da documentação do CM. Em **2º lugar** (17%) empatam as atividades culturais e/ou lúdicas e a busca pela identidade e a cultura organizacional. Em **3º lugar** (15%) a elaboração de documentos (**Tabela 15, Gráfico 15, Quadro 34**). As atividades educacionais (acadêmicas ou não) sinalizam para a promoção da educação não formal e informal que os CM subsidiam no processo de GC. Todas as opções foram assinaladas, indicando uma diversidade na finalidade do uso dos documentos do CM. Na opção **G**, foram apontadas por 5 respondentes, outras finalidades de uso que em parte não constavam nas opções anteriores (**Quadro 35**), indicando novas tendências. O uso da documentação dos CM tem uma relação direta com as suas competências (em 1.2.3).

**Tabela 15 – Finalidade do uso**

5) Qual a finalidade do uso dos documentos do CM?							
CM 1-16	Opções						
	A	B	C	D	E	F	G
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>

Fonte: Dados de pesquisa  
(elaboração própria, 2019)

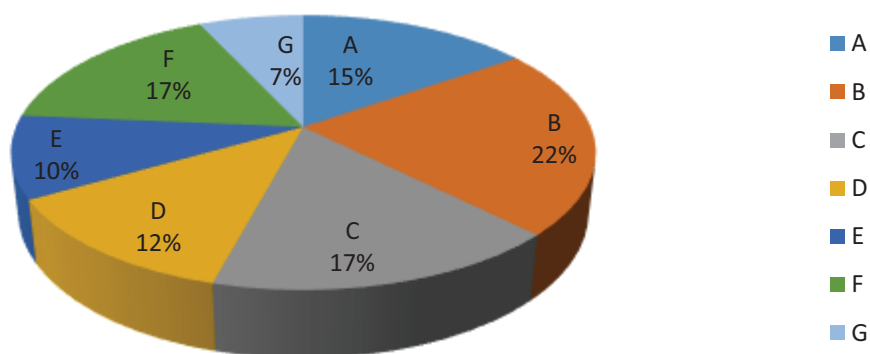
Atividades educacionais	Cultura, Lazer; Identidade cultura org.	Documentos	Produtos serviços inovação	Seleção RH	Outros
22% (16 de 16)	17% cada (12 de 16)	15% (11 de 16)	12% (9 de 16)	10% (7 de 16)	7% (5 de 16)

**Quadro 34 - Opções de resposta – Questão 5**

<b>A</b>	Elaboração de documentos (relatórios, levantamentos estatísticos, etc.)
<b>B</b>	Atividades acadêmicas, ensino e pesquisa, capacitação (aprendizagem, educação)
<b>C</b>	Entretenimento, cultura, lazer (cultural)
<b>D</b>	Desenvolvimento de produtos e serviços novos (inovação)
<b>E</b>	Recrutamento e seleção de funcionários (compreender as ações do passado, presente e futuro para conhecer a instituição)
<b>F</b>	Busca pela identidade e cultura organizacional (histórico)
<b>G</b>	Outros

**Quadro 35 – Outras finalidade do uso**

<b>CM</b>	<b>G</b>
<b>5</b>	Busca por informações administrativas - qualidade de arquivo
<b>6</b>	Jornalísticas; Ações internas de diferentes departamentos
<b>8</b>	Reposicionamento de marcas dos produtos; Lançamento de marcas; Campanhas e materiais comemorativos; Linhas do tempo; Ações de RH; Suporte em processos jurídicos que necessitam comprovações histórico-documentais; Consultorias em questões patrimoniais (tombamentos, restauros, desmobilizações).
<b>11</b>	Pesquisa científica
<b>15</b>	Novas atividades (organização)

**Gráfico 15 – Finalidade do uso**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Em relação ao **acesso ao acervo**, mais da metade dos respondentes assinalou duas ou mais opções de resposta. Apenas três responderam uma única opção. A opção **A**, banco ou

base de dados eletrônicos na **internet**, obteve 27% das respostas, ficando em **1º lugar** das formas de acesso aos documentos do CM. Em **2º lugar**, a opção **C** (catálogo local e atendimento presencial) com 24% das respostas, e em **3º lugar**, a opção **D** – banco ou base de dados de dados eletrônicos e atendimento presencial agendado (**Tabela 16, Quadro 37, Gráfico 16**). Para a opção **E** foram apontadas outras três formas de acesso ao acervo, mas parte delas pode ser enquadrada nas demais opções, e o atendimento por e-mail foi outro modo de acesso indicado (**Quadro 36**). Percebe-se que embora os CM tenham seus catálogos disponibilizados na Internet, ainda alguns mantêm catálogos locais que são indisponíveis fora da instituição, mantendo um acesso ao acervo mais restrito, em seus atendimentos presenciais, muitos deles somente com agendamento prévio.

**Tabela 16 – Acesso ao acervo**

6) Como se dá o acesso aos documentos do CM?					
CM 1-16	Opções				
	A	B	C	D	E
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>

Banco/base de dados (internet)	Catálogo local, atendimento presencial	Banco/base de dados local, atendimento presencial agendado	Banco/base de dados (intranet)	Outros (atendimento por e-mail ou eletrônico)
<b>27% (10 de 16)</b>	<b>24% (9 de 16)</b>	<b>22% (8 de 16)</b>	<b>19% (7 de 16)</b>	<b>8% (3 de 16)</b>

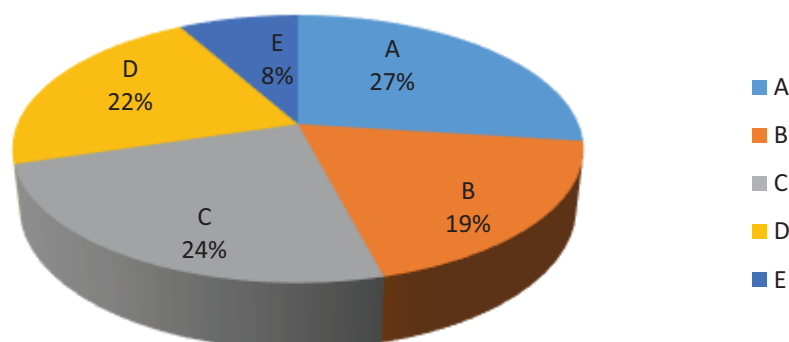
**Quadro 36 – Outras formas de acesso ao acervo**

CM	E
<b>5</b>	Atendimento presencial e por e-mail
<b>7</b>	Presencial na biblioteca
<b>16</b>	Atendimento eletrônico por e-mail

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Quadro 37 - Opções de resposta – Questão 6**

<b>A</b>	Por meio de pesquisa no banco ou base de dados eletrônicos disponíveis na INTERNET
<b>B</b>	Por meio de pesquisa no banco ou base de dados eletrônicos disponíveis na INTRANET
<b>C</b>	Por meio de pesquisa no catálogo local, em atendimento presencial
<b>D</b>	Por meio de pesquisa no banco ou base de dados eletrônicos, com atendimento presencial agendado
<b>E</b>	Outra forma

**Gráfico 16 - Acesso ao acervo**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Os acervos dos CM pesquisados encontram-se, em sua maioria (75%), parcialmente organizados (12 de 16) e disponíveis para uso. Nenhum acervo está totalmente desorganizado. Apenas 4 respondentes (25%) afirmam estarem organizados e disponíveis (**Tabela 17, Gráfico 17, Quadro 38**). Na observação direta durante a visita técnica, percebeu-se que a massa documental híbrida é crescente e as equipes fixas são pequenas para a quantidade de serviço a ser desenvolvido. Por isso, alguns CM terceirizam certas atividades, como a organização do acervo. Essa atividade é fundamental para a GC uma vez que o acervo do CM organizado e disponibilizado permite o compartilhamento de documentos e informações de forma rápida, e na íntegra muitas vezes.

Para Santos, Innarelli e Sousa (2007), a gestão de documentos tem como característica o documento e a informação como objetos explícitos, desse modo a organização e a disponibilização do acervo do CM, integram esse processo de gestão que faz parte da GC.

Alvarenga Neto (2008), ao analisar as questões relativas à criação do conhecimento em sua pesquisa, apresenta como um dos resultados obtidos o uso, a organização e o tratamento das informações. Para as práticas de GC no estudo de caso pesquisado, o autor destaca a gestão estratégica da informação, gestão eletrônica de documentos (GED) e o mapeamento de processos. Todas essas práticas têm como foco a organização do conhecimento explícito e sua disponibilização.

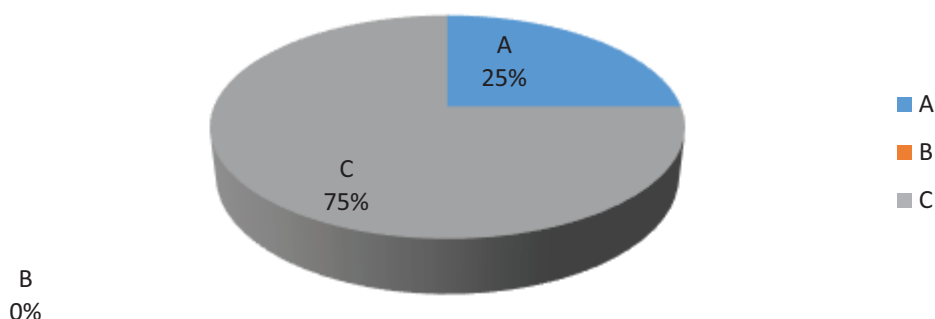
**Tabela 17 – Organização do acervo**

7) Os documentos do CM estão todos organizados e disponíveis para uso?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	4	0	12

**Quadro 38 - Opções de resposta – Questão 7**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

**Gráfico 17 - Organização do acervo**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Quase todos os respondentes dos CM (75%) percebem uma predominância no uso dos documentos (12 de 16). Porém dois respondentes apontam não haver predominância e outros dois haver parcialmente (2 de 16 cada), correspondendo a 25% somadas as opções B e C (Tabela 18, Gráfico, 18, Quadro 39).

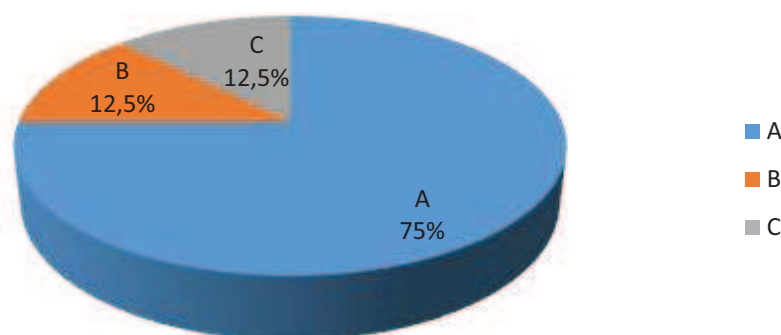
Tabela 18 – Preferência no uso dos documentos

8) Há uma predominância/preferência no uso da coleção por um tipo documental específico do CM?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	12	2	2

Quadro 39 - Opções de resposta – Questão 8

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Gráfico 18 - Preferência no uso dos documentos



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Todas as opções de documentos mais consultados foram assinaladas, porém os suportes das opções **L**, **M** e **O** (vidros, madeiras e cerâmicas) não foram escolhidos. Lideram as respostas em **1º lugar**, os documentos **iconográficos** (fotos, desenhos, pinturas, etc.) – opção **C**, com 18% das respostas, seguidos pelos documentos **textuais bibliográficos** (livros, periódicos, etc.) – opção **A**, com 11%, e em **3º lugar**, os **audiovisuais** e/ou **sonoros** (áudios e vídeos) – opção **E**, com 8%. Os suportes mais usados apontados na pesquisa foram: em **1º lugar** o **papel** – opção **H**, com 18% das respostas; em **2º lugar** outros suportes – opção **Q**, com 11%; e em **3º lugar** (7%) – opção **J**, as **fitas de áudio e vídeo** (Tabela 19, Gráfico 19, Quadro 40). Foram apontados dois outros documentos na opção **G**, que poderiam ser incluídos nas opções D e B respectivamente (Quadro 41). Na opção **Q** houve a indicação do suporte digital e *online* por seis respondentes. Outras indicações de suporte poderiam ser inseridas nas outras opções (Quadro 42). Essas respostas sinalizam para o pouco uso dos documentos tridimensionais, que correspondem principalmente aos suportes das opções de **K** a **P** (plásticos, vidros, etc.). Percebe-se também que há uma quantidade relativamente



predominante de massa documental no suporte papel e outra no suporte digital ou eletrônico.

**Tabela 19 – Documentos mais consultados**

9) Qual são os tipos/espécies de documentos do CM mais consultados? E qual o suporte?																	
CM 1-16	Opções																
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Total	8	3	13	4	6	2	2	13	4	5	2	0	0	1	0	1	8

**Quadro 40 - Opções de resposta – Questão 9**

<b>A</b>	Livros, periódicos, Trabalhos acadêmicos, etc.
<b>B</b>	Memorandos, Ofícios, pareceres, Decisões de Diretoria, Normas, etc.
<b>C</b>	Fotos, desenhos, quadros, pinturas
<b>D</b>	Mapas, cartas, imagens de satélite
<b>E</b>	Gravações de áudio, vídeos
<b>F</b>	Objetos tridimensionais, indumentária, da cultura material e/ou museológicos
<b>G</b>	Outros
<b>H</b>	Papel
<b>I</b>	Disquete, CD, DVD, <i>Pen-drive</i>
<b>J</b>	Fitas de áudio e vídeo, VHS
<b>K</b>	Plásticos e derivados
<b>L</b>	Vidros e acrílicos
<b>M</b>	Madeiras e derivados
<b>N</b>	Tecidos
<b>O</b>	Cerâmicas e porcelanas
<b>P</b>	Metais e derivados
<b>Q</b>	Outros suportes

Iconográficos	Textual bibliográfico	Audiovisuais	Cartográficos	Textual arquivístico	3D; Outros
18% (13 de 16)	11% (8 de 16)	8% (6 de 16)	6% (4 de 16)	4% (3 de 16)	3% cada (2 de 16)

Papel	Outros: Digital, eletrônico	fitas de áudio e vídeo	CD, DVD, Pen-drive, Disquete	Plásticos	Tecidos Metais
18% (13 de 16)	11% (8 de 16)	7% (5 de 16)	6% (4 de 16)	3% (2 de 16)	1% cada (1 de 16)

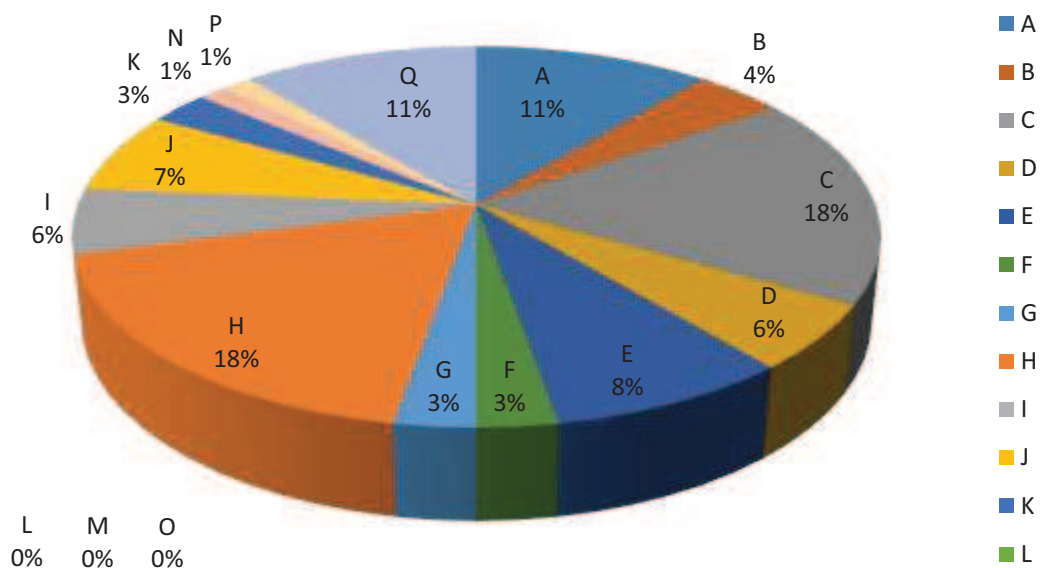
Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Quadro 41 – Outros documentos**

CM	G
8	Plantas, Mapas, Desenhos técnicos
16	Relatórios anuais e publicações internas

**Quadro 42 – Outros suportes**

CM	Q
3	Online
5	Digital; negativos
6	Digital
7	Documentos técnicos; relatórios de projetos; Online para download
8	Vinil
13	Digital iconográfico e audiovisual
14	Servidor; digital

**Gráfico 19 – Documentos mais consultados**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

## CATEGORIA 5 – INDICADORES

Subcategorias: uso do CM, uso dos documentos, de desempenho do CM e da GC –  
Questões 10, 11, 15, 16

### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

Todas as opções de uso dos documentos nos CM pesquisados foram assinaladas pelos respondentes. Em **1º lugar**, indicaram o número de usuários/visitantes – opção **E**, com 31% das respostas. Em **2º lugar**, o número de consultas/acessos aos bancos de dados – opção **B**, com 29%; e em **3º lugar** outras medidas – opção **F**, com 17% (**Tabela 20, Gráfico 20, Quadro 43**). Em relação às outras medidas de uso apontadas no **Quadro 44**, destaca-se: um respondente não faz medições; outro não mede atendimento presencial (somente acessos *online*); outro mede a quantidade de consultas presenciais por assunto por meio de um formulário; três (3) medem os atendimentos (presenciais ou *online*).

**Tabela 20 – Medidas de uso dos documentos**

10) Como é mensurado o uso dos documentos do CM?						
CM 1-16	Opções					
	A	B	C	D	E	F
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

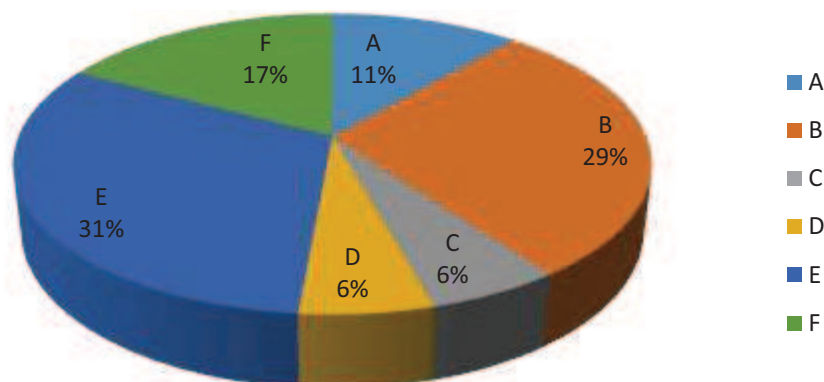
Nº de usuários visitantes	Nº consultas Banco de dados	Outros (nº de atendimentos)	Nº de empréstimos	Nº downloads e citações/ref.
<b>31%</b> (11 de 16)	<b>29%</b> (10 de 16)	<b>17%</b> (6 de 16)	<b>11%</b> (4 de 16)	<b>6% cada</b> (2 de 16)

**Quadro 43 - Opções de resposta – Questão 10**

<b>A</b>	Nº de empréstimos/circulação
<b>B</b>	Nº de consultas e acessos aos bancos/bases de dados
<b>C</b>	Nº de cópias ou downloads
<b>D</b>	Nº de citações/referências
<b>E</b>	Nº de visitantes/usuários
<b>F</b>	Outros

**Quadro 44 – Medidas de uso dos documentos**

CM	F
2	Dados de atendimento; acessos à página na internet; sem consolidação do registro de consulta de todos os documentos disponibilizados
3	Nº de atendimentos
5	Não mede atendimento presencial
12	Não faz atualmente
14	Formulário de consulta por assunto
16	Nº de demandas atendidas

**Gráfico 20 - Medidas de uso dos documentos**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Todas as opções de resposta foram selecionadas no que concerne à avaliação do acervo do CM. Porém três respondentes assinalaram mais de uma opção de resposta. A opção **A – sem avaliação**, aparece em **1º lugar**, com 35% das respostas. Em **2º lugar**, empataram as opções **B, E e F**, com 15% cada, que correspondem respectivamente as pesquisas diretas aos clientes, relatórios à gestão e outras formas. Em **3º lugar**, empatam as opções **C e D**, com 10% cada, correspondendo ao questionário de avaliação e entrevista com os clientes internos e externos (**Tabela 21, Gráfico 21, Quadro 45**). Na extensão das respostas das opções **D e E**, o cliente interno foi especificado por dois respondentes (**Quadro 46**), e para os demais ambos clientes avaliam o CM. Nas outras formas de avaliação – opção **F**, foram apresentadas três práticas, que poderiam ser enquadradas nas opções anteriores (**Quadro 47**).

**Tabela 21 – Avaliação do CM**

11) Como o acervo do CM é avaliado pelos clientes internos (gestão estratégica) e pelos clientes externos?						
CM 1-16	Opções					
	A	B	C	D	E	F
Total	7	3	2	2	3	3

Sem avaliação	Pesquisas diretas aos clientes	Relatórios à gestão	Outra forma	Questionários, entrevistas
35% (7 de 16)	15% (3 de 16)	15% (3 de 16)	15% (3 de 16)	10% cada (2 de 16)

**Quadro 45 - Opções de resposta – Questão 11**

<b>A</b>	Não há avaliação
<b>B</b>	Por meio de pesquisa direta do CM aos clientes interno e/ou externo
<b>C</b>	Por meio de questionário de avaliação de desempenho interno e/ou externo
<b>D</b>	Por meio de entrevista com os clientes do CM interno e/ou externo
<b>E</b>	Por meio dos dados e informações do relatório da gestão interno e/ou externo
<b>F</b>	Outra forma

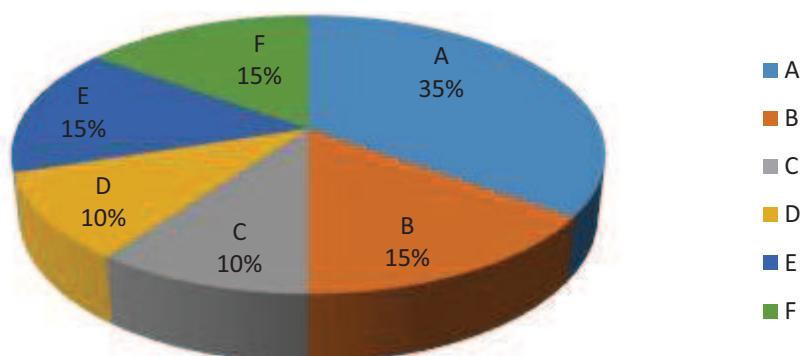
**Quadro 46 – Cliente da avaliação D, E**

CM	D
16	Interno
CM	E
2	Interno

**Quadro 47 – Outra forma de avaliação**

CM	F
4	Formulário de pesquisa
7	Quantidade de downloads
16	Reuniões mensais

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Gráfico 21 – Avaliação do CM**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Na Questão 15, 100% das respostas foram negativas – opção **B** (12 de 16), mostrando que não há a aplicação dos indicadores de GC, AO, EC ou inovação para avaliar o CM. Dos 16 CM, quatro não responderam a questão (**Tabela 22, Gráfico 22, Quadro 48**).

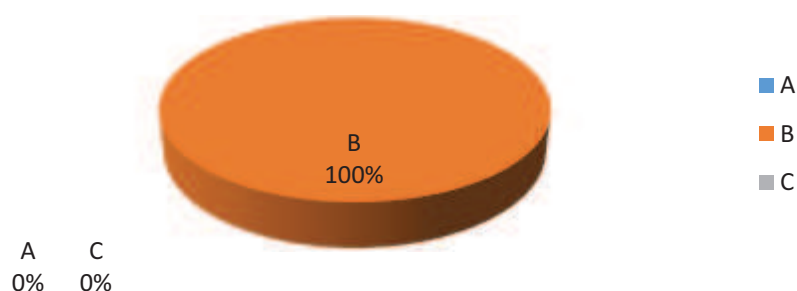
A dificuldade para a aplicação de indicadores de GC e suas práticas nas organizações e a falta de indicadores específicos para o CM, abordados em **1.1.7** e **1.2.6**, corroboram com os dados apresentados.

**Tabela 22 – Indicadores aplicados no CM**

15) Os indicadores de desempenho utilizados para avaliar a Gestão do Conhecimento (GC), a Aprendizagem Organizacional (AO), a Educação Corporativa (EC) ou a Inovação são aplicados no CM?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	0	12	0

**Quadro 48 - Opções de resposta – Questão 15**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

**Gráfico 22 – Indicadores aplicados no CM**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 16 estava condicionada à resposta da Questão 15, ou seja, somente se a opção escolhida fosse A ou C, haveria resposta para 16. Mesmo assim, três respostas foram apresentadas (unidades de registro), mas nenhuma delas responde efetivamente o que foi questionado (**Quadro 49**). Essa análise corrobora para o levantamento abordado em **1.1.7** e **1.2.6**.

**Quadro 49 – Indicadores apontados**

16) Quais são esses indicadores de desempenho ou procedimentos formais de mensuração?	
<b>CM11</b>	Indicadores são gerados e analisados pela alta direção em relatórios; avaliação de todas as áreas
<b>CM13</b>	Não há indicadores formais; relatório anual contém dados quanti e qualitativos
<b>CM16</b>	Não acontece; processo em reestruturação

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Nota: CM 11 e 13 responderam B (Não) em 15. O CM 16 não respondeu a questão 15, justificando a falta em 16.

## CATEGORIA 6 – GESTÃO ESTRATÉGICA

**Subcategorias: Área estratégica, inovação, capital intelectual, GC, AO, EC, métodos de mensuração – Questões 21, 22, 23, 24, 25**

### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

Todas as opções de resposta da Questão 21 foram selecionadas em relação à visibilidade ou atuação dos CM como área estratégica nas instituições mantenedoras. Apenas dois respondentes não assinalaram nenhuma opção. Verificou-se um empate entre as opções **B** e **C**, com 36% das respostas cada, e a opção **A** aparece com um pouco menos, com 28%, em relação às demais (**Tabela 23, Gráfico 23, Quadro 50**). Nota-se que a atuação dos CM como área estratégica parece dividir as opiniões dos respondentes, pela proximidade das respostas Sim e Não, embora por uma resposta a opção B (Não) ficou em 1º lugar. A opção **C** indica uma divisão entre A e B. Lembrando ainda que na Questão 20 (categoria 3 de análise) 12 CM encontram-se vinculados às áreas estratégicas das instituições mantenedoras.

Essa análise retoma a discussão em **1.2.6**, onde principalmente os autores Pazin (2011), Nassar (2007) e Camargo e Goulart (2015) apresentam as suas considerações do CM enquanto área estratégica ou cultural.

**Tabela 23 – CM como área estratégica**

21) O CM é visível ou atua como uma área estratégica na instituição que poderá fornecer subsídios à tomada de decisões?			
CM 1- 16	Opções		
	A	B	C
Total	4	5	5

Sem visibilidade, atuação	Visibilidade, atuação parcial	Visível, atuante
36% (5 de 14)	36% (5 de 14)	28% (4 de 14)

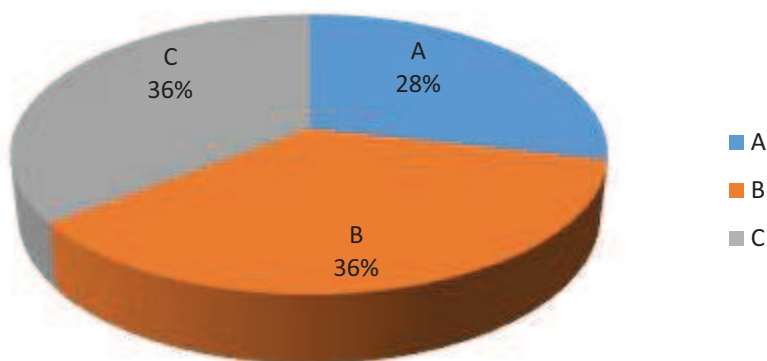
Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)



### Quadro 50 - Opções de resposta – Questão 21

<b>A</b>	Sim
<b>B</b>	Não
<b>C</b>	Parcialmente

**Gráfico 23 – CM como área estratégica**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Todas as opções de resposta da Questão 22 foram selecionadas em relação ao aumento do capital intelectual com o uso dos documentos do CM. Apenas dois respondentes não assinalaram nenhuma opção. Em **1º lugar** apresenta-se a opção **B**, com metade das respostas, identificando que a gestão estratégica não considera que houve aumento do capital intelectual, com o uso dos documentos do CM. Em **2º lugar** a opção **C**, com 29% das respostas, indica que há uma consideração parcial; e em **3º lugar** a opção **A**, com 21%, demonstra uma consideração positiva em relação à questão (**Tabela 24, Gráfico 24, Quadro 51**). A opção **C** indica uma divisão entre **A** e **B**.

**Tabela 24 – Aumento do capital intelectual**

22) A gestão estratégica considera que através do uso dos documentos do CM (conhecimento explícito) aumentou o capital intelectual na instituição?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	3	7	4

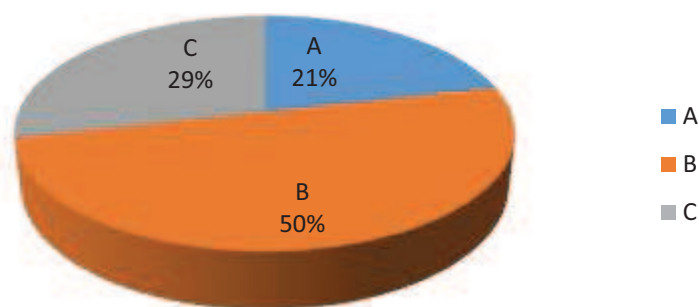
Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Sem consideração de aumento	Consideração parcial	Consideram que houve aumento
50% (7 de 14)	29% (4 de 14)	21% (3 de 14)

#### Quadro 51 - Opções de resposta – Questão 22

<b>A</b>	Sim
<b>B</b>	Não
<b>C</b>	Parcialmente

**Gráfico 24 – Aumento do capital intelectual**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 23 estava condicionada à resposta da Questão 22, ou seja, somente se a opção escolhida fosse A ou C, haveria resposta para 23. As opções A e C da Questão 22 somaram sete repostas. Foi assinalada apenas a opção E por cinco respondentes (5 de 16). Os demais não responderam (**Tabela 25, Gráfico 25, Quadro 52**). Na opção E, das unidades de registro das cinco respostas analisadas consideradas válidas, foram extraídos os temas: Produção editorial; Produção acadêmica; Produção de produtos institucionais; Pesquisas; Usos dos documentos; Satisfação do cliente; Treinamentos e transferências do conhecimento; Tratamento técnico da documentação (**Quadro 53**). Os indicadores quantitativos e qualitativos apresentados pelos respondentes diferem dos métodos das opções de A a D, que foram baseados nos métodos elencados por Santiago Jr. e Santiago (2007) e outros autores. Sugere-se uma análise para o enquadramento ou não dos indicadores propostos para avaliar o aumento do capital intelectual com o uso dos documentos do CM.

**Tabela 25 – Aumento do capital intelectual – mensuração**

23) Como o aumento do capital intelectual através do uso da documentação do CM foi mensurado?					
CM 1-16	Opções				
	A	B	C	D	E
Total	0	0	0	0	5

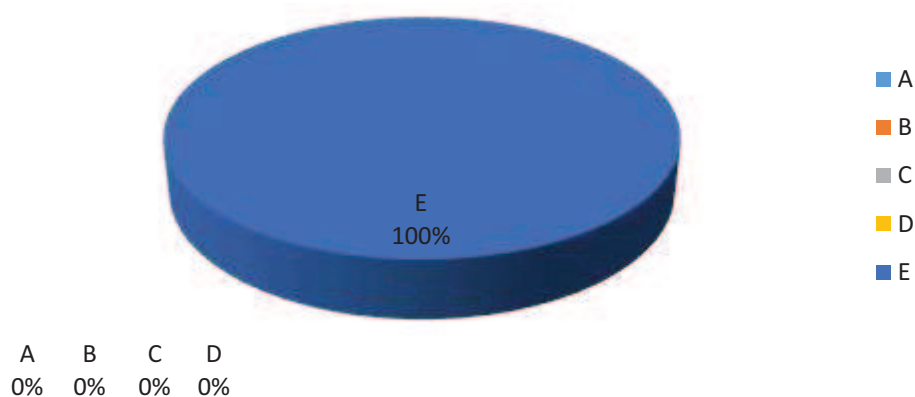
**Quadro 52 - Opções de resposta – Questão 23**

<b>A</b>	Por meio de métodos do <i>scorecard</i> , quais?
<b>B</b>	Por meio de métodos do capital intelectual, quais?
<b>C</b>	Por meio de métodos do capitalização de mercado, quais?
<b>D</b>	Por meio de métodos de retorno dos ativos, quais?
<b>E</b>	Outros

Nota: Capital intelectual = capital humano + capital de clientes + capital organizacional

**Quadro 53 – Aumento do capital intelectual – outras medidas**

CM	E
<b>2</b>	Não há mensuração sistematizada ou indicadores fundamentados na GC
<b>4</b>	Construção de uma museologia; trabalhar a diversidade de documentos; pesquisar e catalogar historicamente os documentos
<b>5</b>	Por produtos (livros, produtos editoriais, instrumentos de divulgação)
<b>11</b>	Produção acadêmica; transferência do conhecimento; nº de horas de treinamento; funcionário; satisfação do cliente; produção de produtos institucionais
<b>15</b>	Quantidade de pesquisas; usos da documentação

**Gráfico 25 – Aumento do capital intelectual - mensuração**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Todas as opções de resposta da Questão 24 foram selecionadas em relação ao aumento da inovação com o uso dos documentos do CM. Apenas quatro respondentes não assinalaram nenhuma opção. Em **1º lugar** apresenta-se a opção **B**, com mais da metade das respostas (75%), identificando que a gestão estratégica não considera que houve aumento da inovação, com o uso dos documentos do CM. Em **2º lugar** a opção **C**, com 17% das respostas, indica que há uma consideração parcial; e em **3º lugar** a opção **A**, com 8%, demonstra uma consideração positiva em relação à questão (**Tabela 26, Gráfico 26, Quadro 54**). A opção **C** indica uma divisão entre A e B.

**Tabela 26 – Aumento da inovação**

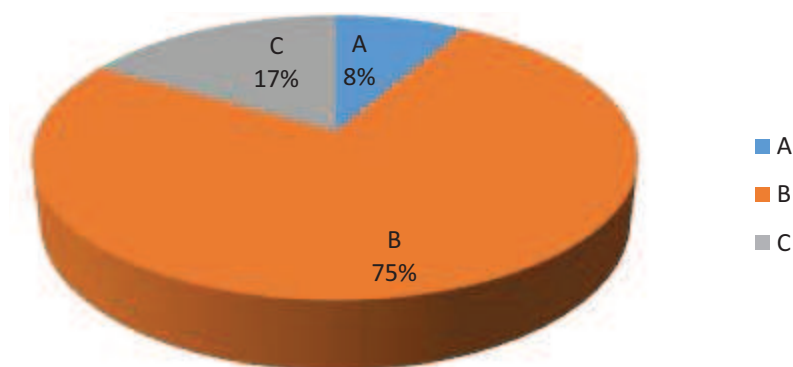
24) A gestão estratégica considera que através do uso dos documentos do CM (conhecimento explícito) aumentou a inovação na instituição?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	1	9	2

**Quadro 54 - Opções de resposta – Questão 24**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Sem consideração de aumento	Consideração parcial	Consideram que houve aumento
75% (9 de 12)	17% (2 de 12)	8% (1 de 12)

**Gráfico 26 – Aumento da inovação**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 25 estava condicionada à resposta da Questão 24, ou seja, somente se a opção escolhida fosse A ou C, haveria resposta para 25. As opções A e C da Questão 24 somaram três repostas. Apenas dois respondentes assinalaram a opção E – outras métricas, para a Questão 25. Houve a abstenção de um respondente (**Tabela 27, Gráfico 27, Quadro 55**). Na opção E, das unidades de registro das duas respostas analisadas consideradas válidas, foram extraídos os temas: Projetos; Gestão de documentos; Portal. (**Quadro 56**). Os indicadores quantitativos e qualitativos apresentados pelos respondentes diferem dos métodos das opções de A a D, que foram baseados nos métodos elencados por Santiago Jr. e Santiago (2007) e outros autores. Sugere-se uma análise para o enquadramento ou não dos indicadores propostos para avaliar o aumento da inovação com o uso dos documentos do CM.

**Tabela 27 – Aumento da inovação - mensuração**

25) Como o aumento da inovação através do uso da documentação do CM foi mensurado?					
CM 1-16	Opções				
	A	B	C	D	E
Total	0	0	0	0	2

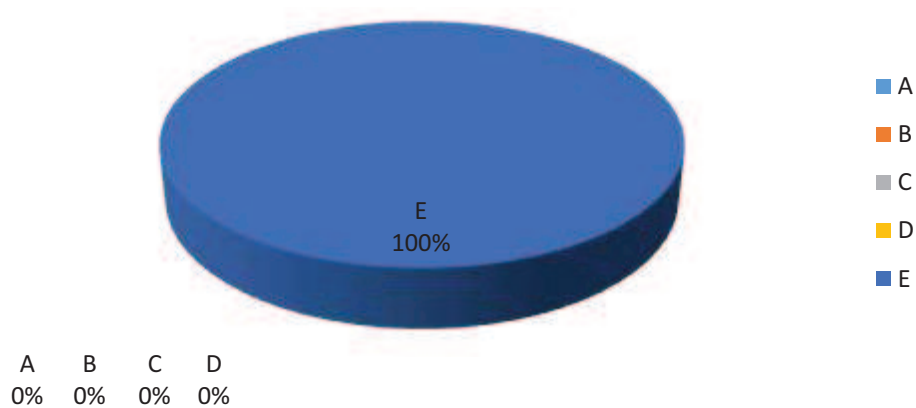
**Quadro 55 - Opções de resposta – Questão 25**

<b>A</b>	Por meio de métodos do <i>scorecard</i> , quais?
<b>B</b>	Por meio de métodos do capital intelectual, quais?
<b>C</b>	Por meio de métodos do capitalização de mercado, quais?
<b>D</b>	Por meio de métodos de retorno dos ativos, quais?
<b>E</b>	Outros

**Quadro 56 – Aumento da inovação – outras medidas**

CM	E
4	Construção de uma museologia; através de projetos
5	Criação do site; gestão de documentos - administrativos

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Gráfico 27 – Aumento da inovação - mensuração**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

## CATEGORIA 7 – CONTRIBUIÇÕES DO CM

Subcategorias: AO, EC, GC, Inovação – Questões 12, 13, 14, 19

### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

Todas as opções de resposta da Questão 12 foram selecionadas no que concerne às políticas ou processos formais de GC, AO, EC e inovação na organização mantenedora do CM. Apenas um respondente não assinalou nenhuma opção. Outros quatro respondentes assinalaram mais de uma opção. A opção **C – parcialmente**, aparece em **1º lugar**, com 25% das respostas. Em **2º lugar** empatam as opções **A** e **B**, com 20% cada, que correspondem a Sim e Não para todas as modalidades, respectivamente. Em **3º lugar** empatam as opções **D**, **E** e **F**, com 10% cada, que correspondem a existência de GC, AO e EC nas organizações (**Tabela 28, Gráfico 28, Quadro 57**). Na opção C, a EC aparece em quatro respostas, a GC em três, a AO e a Inovação em duas das cinco instituições (**Quadro 58**).

Destaca-se que das cinco instituições que são subordinados à administração direta ou indireta do governo estadual, apenas uma não assinalou as opções D e G (GC e inovação), duas assinalaram a opção A (possuem todas), e duas assinalaram a opção D e uma dessas também a G. Essa análise indica que o Decreto estadual n. 53.963 (SÃO PAULO, 2009), está sendo cumprido na esfera pública estadual.

**Tabela 28 – Políticas ou processos formais de GC, AO, EC, Inovação**

12) A instituição mantenedora do CM possui políticas ou processos formais de Gestão do Conhecimento (GC), Aprendizagem Organizacional (AO), Educação Corporativa (EC) ou Inovação?							
CM 1-16	Opções						
	A	B	C	D	E	F	G
Total	4	4	5	2	2	2	1

Parcialmente ...	Sim todas	Não todas	Sim GC, AO, EC	Sim Inovação
25% (5 de 15)	20% (4 de 15)	20% (4 de 15)	10% cada (2 de 15)	5% (1 de 15)

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

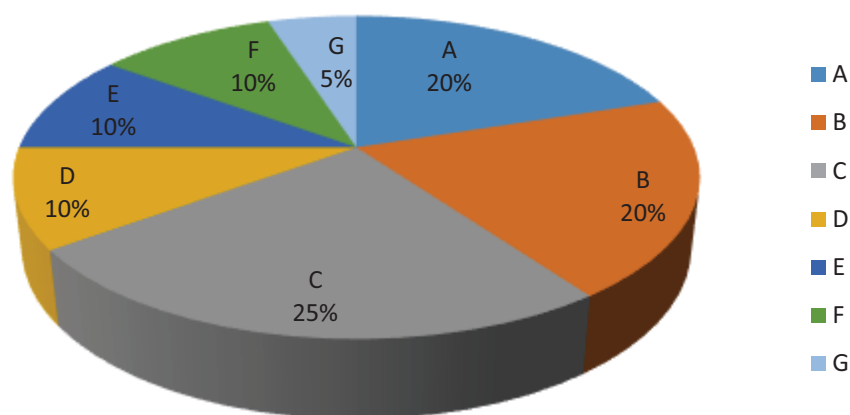
**Quadro 57 - Opções de resposta –  
Questão 12**

<b>A</b>	SIM para todas
<b>B</b>	NÃO para todas
<b>C</b>	PARCIALMENTE para ...
<b>D</b>	SIM para GC
<b>E</b>	SIM para AO
<b>F</b>	SIM para EC
<b>G</b>	SIM para INOVAÇÃO

**Quadro 58 – Processos  
formais parciais**

CM	C
<b>4</b>	AO; EC
<b>5</b>	GC; EC
<b>12</b>	GC; I
<b>15</b>	[EC]
<b>16</b>	[Todos]

**Gráfico 28 – Políticas ou processos formais de GC, AO, EC, Inovação**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 13 estava condicionada à resposta da Questão 12, ou seja, somente se as opções escolhidas fossem Sim ou Parcialmente. Nenhum respondente assinalou a opção **G** (inovação). Houve três abstenções. Dois respondentes assinalaram duas opções. As opções **A**, **B**, **C** e **E** empatam em **1º lugar**, com 20% das respostas cada, que correspondem a Sim e Não para todas as modalidades, Parcialmente e Sim para AO, respectivamente. Em **2º lugar** a opção **F**, com 13%, que corresponde a Sim para EC; e em **3º lugar** a opção **D**, com 7% das respostas, que corresponde a Sim para GC (**Tabela 29, Gráfico 29, Quadro 59**). Na opção **C** a GC aparece em todas as respostas, e a EC aparece em duas respostas. As demais modalidades aparecem em apenas uma das três instituições, considerando a resposta “Todas” (**Quadro 60**). Nota-se que mesmo existindo as políticas institucionais ou programas formais



para as modalidades questionadas, a participação dos CM apresenta-se de forma tímida, no que concerne à sua integração nas questões estratégicas.

**Tabela 29 – Integração do CM nas políticas estratégicas**

13) O CM está integrado nessa (s) política (s)?							
CM 1-16	Opções						
	A	B	C	D	E	F	G
Total	3	3	3	1	3	2	0

**Quadro 59 - Opções de resposta – Questão 13**

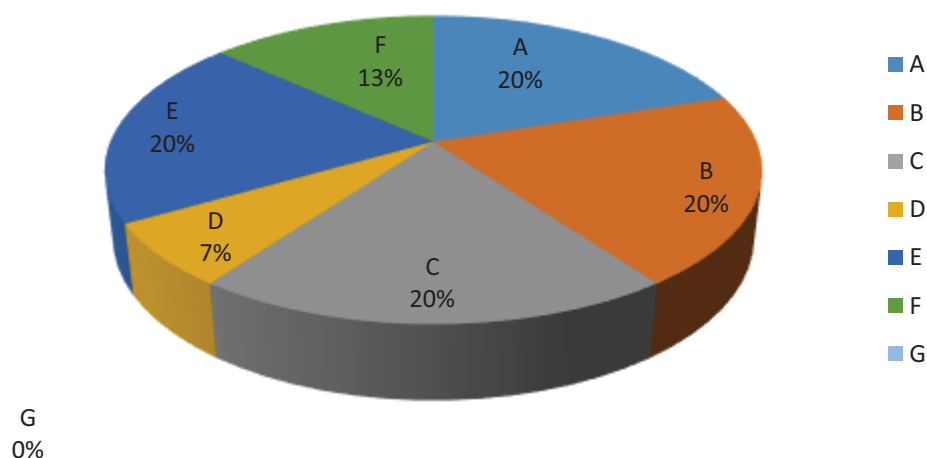
<b>A</b>	SIM para todas
<b>B</b>	NÃO para todas
<b>C</b>	PARCIALMENTE para ...
<b>D</b>	SIM para GC
<b>E</b>	SIM para AO
<b>F</b>	SIM para EC
<b>G</b>	SIM para INOVAÇÃO

**Quadro 60 – Integração parcial do CM**

CM	C
3	GC
5	GC; EC
16	[Todas]

Sim para todas	Não para todas	Parcialmente ...	Sim AO	Sim EC	Sim para GC
20% (3 de 13)	20% (3 de 13)	20% (3 de 13)	20% (3 de 13)	13% (2 de 13)	7% (1 de 13)

**Gráfico 29 – Integração do CM nas políticas estratégicas**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 14 estava condicionada às respostas das Questões 12 e 13, ou seja, somente se as opções escolhidas fossem Sim ou Parcialmente. Houve cinco abstenções. Das unidades de registro das 11 respostas analisadas, foram extraídos os temas principais: Eventos; Exposições; Capacitações; Atendimento e orientação do público em geral; Projetos; Programas; Atividades da GC; Pesquisa; Visitas guiadas; Memória e História institucional; Ações educativas; Gestão da qualidade (**Quadro 61**). Nota-se que a participação dos CM está relacionada às suas atividades e objetivos, apresentando-se de forma semelhante aos produtos e serviços oferecidos por eles, abordados em 1.2.1, 1.2.3 e 1.2.5.

**Quadro 61 – Participação do CM nas políticas estratégicas**

14) De que forma o CM participa nessas políticas?	
CM2	Palestras para todos os públicos; Parcerias públicas; divulgação do acervo
CM3	Área subordinada à GC
CM4	Ações educativas; visitas mediadas; oficinas de saberes; projetos; programas de formação profissional
CM5	Orientação do público interno; preservação da documentação; organização de eventos; produção editorial dos eventos
CM6	Ações da Gestão de Qualidade
CM7	Democratização de informações; compartilhamento de informações a todos públicos; geração de conhecimento; promover processos sinérgicos
CM10	Selecionando material; contextualizando os temas e documentos; montando exposições; promovendo cursos e seminários
CM11	Memória institucional; pesquisa científica; transparência do conhecimento; exposições, cursos, eventos
CM13	Área subordinada à GC; apoio aos funcionários; participação em atividades de GC
CM15	Visitas guiadas; sensibilizações da memória como valor; guarda da história institucional
CM16	Participação em comitês; processos em reestruturação

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Houve apenas uma abstenção na resposta da Questão 19. Das unidades de registro das 15 respostas analisadas, foram extraídos os temas principais: História institucional – organização; Produtos; Serviços; Produção editorial; Memória; Conhecimento – compartilhamento; Projetos; Cursos e Treinamentos; Eventos; Aprendizagem; Atendimento; Cultura organizacional; Clima organizacional; Pesquisas (**Quadro 62**).

Nota-se que as contribuições dos CM estão relacionadas às suas atividades e

objetivos, apresentando-se de forma semelhante aos produtos e serviços oferecidos por eles, abordados em 1.2.1, 1.2.3 e 1.2.5.

### Quadro 62 – Contribuições dos CM

<b>19) Quais as contribuições da documentação do CM para a aprendizagem e a educação corporativa, visando à gestão do conhecimento (GC)?</b>	
<b>CM2</b>	Organização e difusão do acervo da história institucional; palestras para o público em geral
<b>CM3</b>	Refletem-se de forma indireta por meio dos produtos e/ou serviços oferecidos
<b>CM4</b>	Subsídios à construção da memória, com fontes únicas e singulares
<b>CM5</b>	Contribuição não é mensurada; Produção de artigos, livros de eventos; assessoria à gestão de arquivos; garantia de direitos
<b>CM6</b>	Integração de novos funcionários; palestras; matérias em revista; publicações; outras atividades
<b>CM7</b>	Facilitar os fluxos interativos de conhecimento; disponibilizar os acervos de forma ágil; propiciar condições para a produção, classificação e compartilhamento do conhecimento na instituição
<b>CM8</b>	Workshop; preservação da memória; campanhas na intranet; parcerias internas; transferência de documentos; cursos on-line sobre a gestão e preservação documental; materiais e integração de novos colaboradores; Projetos; utilização dos documentos; Palestras; relação de identidade e pertencimento dos colaboradores; Oficinas introdutórias; Divulgação de documentos que utilizaram o CM como fonte; Contribuição com curiosidades ou documentos raros do Acervo para produção editorial institucional.
<b>CM9</b>	Suporte documental às áreas
<b>CM10</b>	Desenvolvimento da noção de pertencimento
<b>CM11</b>	Produção científica; artigos científicos, livros com bibliografia e linha do tempo; eventos comemorativos, etc.
<b>CM12</b>	Valorização do trabalho; interação com diversas áreas, pesquisadores, técnicos; acesso a documentação; disponibilidade para pesquisas, exposições, seminários
<b>CM13</b>	Repositório de treinamentos; objetos de aprendizagem na produção de treinamentos; elaboração e revisão dos mesmos
<b>CM14</b>	Público interno: auxílio e suporte as demais áreas (atendimento); público externo: pesquisas, documentários, reportagens, acesso à informação (atendimento)
<b>CM15</b>	Conhecimento da Instituição; Aprofundamento das pesquisas para à sua avaliação, continuidade e/ou descontinuidade; Produção de conteúdo institucional, acadêmico e jornalístico; Organização de treinamentos e sensibilizações; Subsídio para o planejamento e para o relatório de gestão anuais
<b>CM16</b>	Apropriação da história institucional visando poder; Desenvolver lideranças com cases históricos; Contribuir para a cultura organizacional; fortalecer o clima organizacional; registrar e compartilhar o conhecimento tácito dos empregados

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

## CATEGORIA 8 – GESTÃO DO CM

**Subcategorias: em relação à visibilidade, liderança, cultura organizacional, visão, missão, valores, GC – Questões 26, 28, 29, 30, 31**

### Abordagem Qualitativo-Quantitativa

A Questão 26 foi respondida por todos participantes da pesquisa. A opção A foi assinalada por mais da metade dos respondentes (75%), ou seja, todos eles consideram que as ações do CM são visíveis aos clientes internos e externos. Nenhum respondente assinalou a opção B, e a opção C, obteve 25% das respostas, indicando que apenas alguns respondentes consideram a visibilidade do CM parcial aos seus clientes (**Tabela 30, Gráfico 30, Quadro 63**).

A dúvida consiste em saber se a visibilidade do CM é apenas como uma área cultural ou como uma área estratégica, que agrega valor ao negócio da instituição, conforme abordado pelos autores em **1.2.6**.

**Tabela 30 – Visibilidade das ações do CM**

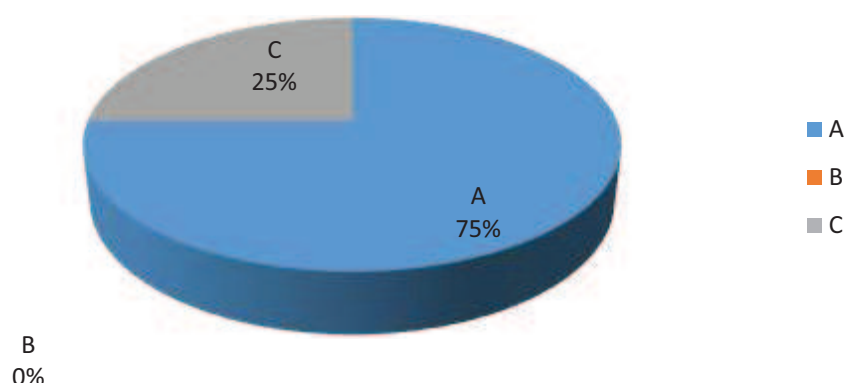
26) As ações do CM são visíveis (percebem a importância) pelos clientes internos (inclusive funcionários do CM) e externos?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	12	0	4

**Quadro 63 – Opções de resposta – Questão 26**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Visível	Parcialmente	Sem visibilidade
75% (12 de 16)	25% (4 de 16)	0%

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

**Gráfico 30 – Visibilidade das ações do CM**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Todos os respondentes assinalaram uma opção de resposta na Questão 28. A opção A foi assinalada por mais da metade dos respondentes (56%), ou seja, eles consideram que o estilo de liderança influencia na visibilidade do CM. Apenas um respondente assinalou a opção B, e a opção C obteve 38% das respostas, indicando uma relação parcial (**Tabela 31, Gráfico 31, Quadro 64**).

A importância do papel da liderança nas atividades de gestão é abordada por diversos autores, dos quais se destacam: Stewart (1998; 2002), Sveiby (1998) e Nonaka e Takeuchi (2011). O líder, que nem sempre é o gerente ou responsável, tem influência direta em todos os processos que envolvem as equipe de trabalho, na gestão do capital intelectual, segundo os autores.

**Tabela 31 – Estilo de liderança do CM**

28) Você considera que o estilo de liderança tem relação direta com o uso e a visibilidade do CM na instituição?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	9	1	6

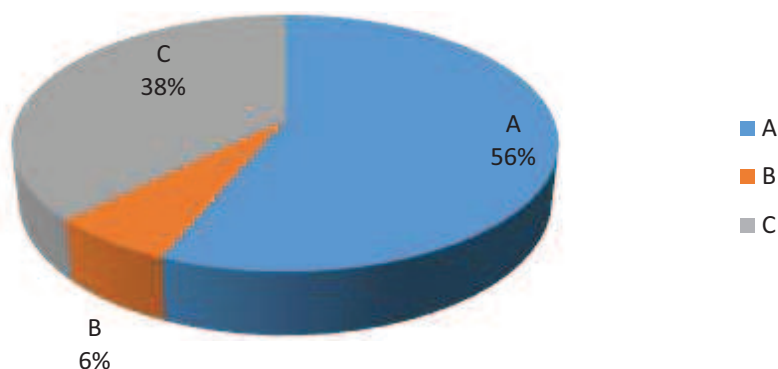
**Quadro 64 – Opções de resposta – Questão 28**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Tem relação	Relação parcial	Sem relação
56% (9 de 16)	38% (6 de 16)	6% (1 de 16)

**Gráfico 31 – Estilo de liderança do CM**



Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 29 foi respondida por todos participantes da pesquisa. A opção A foi assinalada por mais da metade dos respondentes (81%), ou seja, eles consideram que a cultura organizacional tem influência direta na visibilidade do CM. Nenhum respondente assinalou a opção B, e a opção C obteve 19% das respostas, indicando uma relação parcial (**Tabela 32, Gráfico 32, Quadro 65**).

A cultura organizacional é abordada por diversos autores, no que tange ao uso da informação e o conhecimento organizacional, do qual se destaca Pazin (2011) que apresenta a influência da cultura organizacional na produção e preservação documental, envolvendo diretamente os CM.

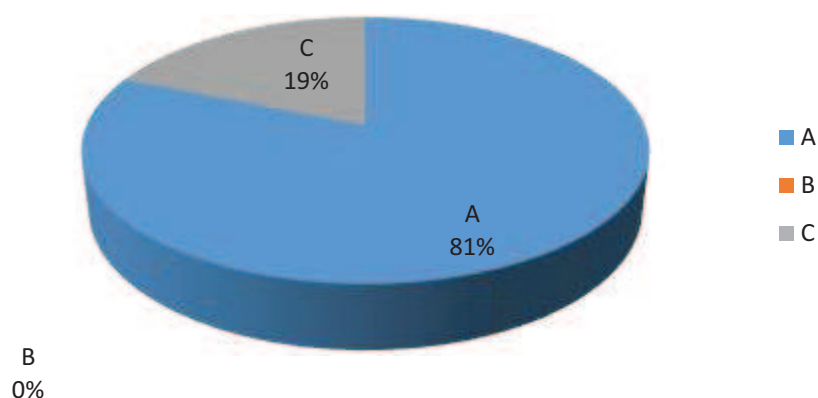
**Tabela 32 – Relação da cultura organizacional no CM**

29) Você considera que a cultura organizacional tem relação direta com o uso e a visibilidade do CM na instituição?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	13	0	3

**Quadro 65 – Opções de resposta – Questão 29**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Tem relação	Relação parcial	Sem relação
81% (13 de 16)	19% (3 de 16)	0%

**Gráfico 32 – Relação da cultura organizacional no CM**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

A Questão 30 foi respondida por todos participantes da pesquisa. A opção A foi assinalada por mais da metade dos respondentes (75%), ou seja, eles consideram que a missão, a visão e os valores da organização têm influência direta na visibilidade do CM.

Nenhum respondente assinalou a opção B, e a opção C obteve 25% das respostas, indicando uma relação parcial (**Tabela 33, Gráfico 33, Quadro 66**).

A missão indica a razão de existir de uma instituição, a visão responde aonde ela quer chegar e os valores são os seus princípios, todos definidos pela gestão estratégica, assim como o modelo de GC e os elementos norteadores do CM.

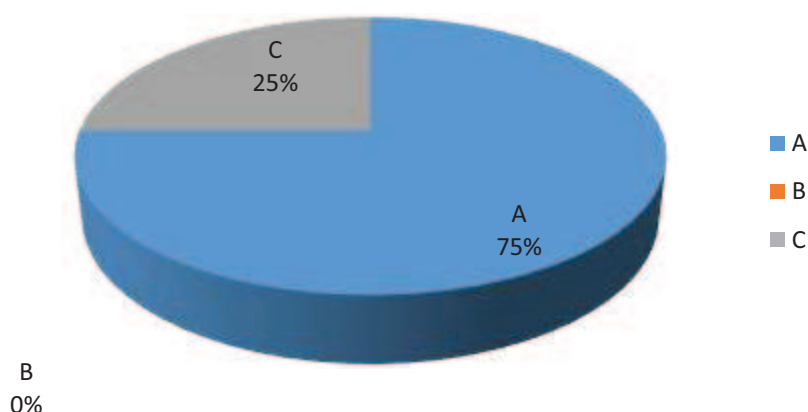
**Tabela 33 – Relação da missão, visão e valores no CM**

30) Você considera que a missão, a visão e os valores da instituição têm relação direta com o uso e a visibilidade do CM?			
CM 1-16	Opções		
	A	B	C
Total	12	0	4

**Quadro 66 – Opções de resposta – Questão 30**

A	Sim
B	Não
C	Parcialmente

Tem relação	Relação parcial	Sem relação
75% (12 de 16)	25% (4 de 16)	0%

**Gráfico 33 – Relação da missão, visão e valores no CM**

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

Houve três abstenções na resposta da Questão 31. Das unidades de registro das 13 respostas analisadas, consideradas válidas, foram extraídos os temas principais: Funções indissociáveis; Processos, produtos e serviços; Conhecimento – produção, disseminação, preservação, organização; Inovação; História - preservação; Documento; Pesquisa; Ativos intangíveis (**Quadro 67**).

Nota-se que a compreensão que o respondente principal do CM tem sobre a GC apresenta variações entre eles, mas a relação entre os conceitos foi considerada existente pela maioria. O conceito de GC foi associado aos temas principais supracitados. Porém alguns



temas importantes estão ausentes: gestão estratégica, aprendizagem e educação corporativa, capacitação e treinamentos, indicadores; memória institucional; cultura organizacional. A preservação da documentação histórica e a produção do conhecimento e de documentos são discursos mais freqüentes. As respostas válidas são próximas dos conceitos teóricos.

### Quadro 67 – Gestão do CM x GC

31) Qual a compreensão da gestão do CM em relação à Gestão do Conhecimento (GC)?	
CM2	Não há análise conjunta dos objetivos e atuação do CM em relação à GC
CM3	tem funções indissociáveis presentes nos processos, produtos e serviços; qualidade, eficácia e eficiência; CM atuam mais na gestão da informação e documental; CM não são visíveis como áreas inovadoras ou estratégicas
CM4	GC é de extrema importância; CM valorizado como ferramenta; essencial tanto da salvaguarda documental quanto da produção do conhecimento
CM5	Existe uma relação mas não é medida ou avaliada para utilização da GC
CM6	parte da responsabilidade histórica; Compromisso com a pesquisa e preservação histórica; relação com o entorno
CM7	conhecimento está presente através de seu capital intelectual, capital humano e demais ativos intangíveis; gerenciar o conhecimento nas organizações é subsidiar um processo permanente de produção de conhecimento organizacional; difundindo-o e incorporando-o aos produtos, serviços e sistemas existentes na organização; propiciar condições para que o conhecimento seja constantemente produzido, organizado e compartilhado
CM8	áreas absolutamente correlatas (complementares)
CM9	Acontece na relação entre o pesquisador e o bibliotecário ou arquivista
CM10	GC é um conceito ambíguo e polêmico
CM11	Inovação; produção de documentos
CM12	suporte aos pesquisadores, estudantes e ao público em geral; pesquisas e trabalhos, que tenham curiosidade histórica
CM15	CM considerado um dos pilares da organização; também da GC, de suas diferentes equipes; CM cabe a documentação da ação finalística, em seu suporte original.
CM16	Gerenciar e compartilhar os conhecimentos tácito e explícito; agregar valor à marca através da história - não fica só no passado, construída diariamente

Fonte: Dados de pesquisa (elaboração própria, 2019)

## CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões de pesquisa propostas neste trabalho foram respondidas, cumprindo os objetivos gerais e específicos do mesmo. Em relação à primeira questão de pesquisa – Quais as contribuições da documentação organizada, acumulada e disponibilizada nos centros de memória, para a aprendizagem e educação corporativa, visando à gestão do conhecimento, nas instituições mantenedoras? – Nota-se que as contribuições elencadas dos 15 Centros de Memória (CM) respondentes (com uma abstenção) estão relacionadas diretamente com as atividades, objetivos, serviços, processos e produtos dos CM, constantes no referencial teórico, corroborando teoria com prática, porém com nomenclaturas diferentes. As contribuições identificadas e analisadas na Categoria 7, mediante as respostas recebidas, podem ser assim elencadas: construção e preservação da história e da memória institucional; apoio a produção editorial técnica e/ou científica e a publicação e divulgação dos documentos institucionais; fomento à pesquisa; atendimento ao público interno e externo; promoção de eventos, cursos, treinamentos; suporte às diversas áreas da organização (RH, editoração, arquivos, comunicação, marketing, etc.); compartilhamento do conhecimento institucional; promoção da relação de pertencimento e identidade nos colaboradores. Ressalta-se que as instituições pesquisadas possuem alguma ou todas as políticas estratégicas de Gestão do Conhecimento (GC), Aprendizagem Organizacional (AO), Educação Corporativa (EC) ou Inovação, implantadas de modo total ou parcial. Somente quatro das 15 respondentes (20%) não possui nenhuma dessas políticas na instituição. A participação dos CM nessas políticas tem ocorrido em 11 casos pesquisados, de forma similar às respostas apontadas nas contribuições, ou seja: como área subordinada à GC; atendimento ao público (visitas, projetos, orientação); preservação da documentação; organização de eventos e cursos; pesquisas; compartilhamento do conhecimento. Desse modo, as contribuições apontadas podem justificar a existência e a manutenção dos CM nas instituições.

Quanto à segunda questão de pesquisa: Os indicadores de desempenho ou procedimentos formais para mensurar e avaliar a Gestão do Conhecimento são adotados nos centros de memória? – observa-se que os indicadores de gestão do conhecimento e seus processos não são adotados em 100% dos CM participantes respondentes (12 CM), com 4 abstenções. A dificuldade para a aplicação de indicadores de GC e suas práticas nas organizações e a falta de indicadores específicos para o CM, constantes no referencial teórico,

corroboram com os dados apresentados. Desse modo, atendeu-se ao primeiro objetivo específico proposto.

No segundo objetivo específico proposto - Caracterizar a importância estratégica desses acervos nas instituições pesquisadas – percebeu-se pelas respostas e pelo referencial teórico, que há uma divisão nas práticas encontradas, ou seja, há instituições que reconhecem o CM como área estratégica e outras não. Mesmo os 12 CM que são vinculados às áreas estratégicas das instituições mantenedoras, nem todos atuam como tal. Registrou-se que 28% dos CM são atuantes, 36% não são e 36% atuam parcialmente como área estratégica. Embora as atividades culturais dos CM, como produtos do marketing e comunicação institucional, também sejam ações estratégicas das organizações, essas funções parecem estar vinculadas a projetos de divulgação (ou seja, que tem um início, meio e fim), e não ligadas diretamente aos processos contínuos como devem ser as atividades da memória e da história institucionais voltadas para a GC, AO, EC e Inovação.

Observa-se também a inexistência da adoção de métodos para mensuração da inovação e do capital intelectual nos CM pesquisados, como processos da GC relacionados com a aprendizagem e a educação corporativa.

Em relação às demais categorias temáticas da análise de conteúdo, com abordagem quantitativa e qualitativa, observam-se as seguintes considerações sobre os 16 CM pesquisados:

O perfil das 16 instituições pesquisadas é diversificado. As instituições privadas correspondem a 56,3% e 43,7% são públicas e de economia mista. Houve predominância das instituições com mais de 1.000 funcionários (44%). No ramo de atividades por setores, o primeiro e o terceiro setor obtiveram a mesma porcentagem (44%) e o segundo setor 12%.

O perfil do gestor do CM nas instituições pesquisadas é diversificado, pois possui qualquer formação em nível superior; exerce cargo com diversos nomes, embora se observasse que os cargos de Coordenador e Gerente tiveram o maior número das respostas; permanecem em tempo variável nas instituições. Predominaram os cursos de formação nas áreas das ciências humanas e sociais, e na visita técnica observou-se que mais da metade dos respondentes eram do gênero feminino.

As equipes são multidisciplinares, mas a formação em Biblioteconomia registrou o maior número de respondentes, o que não representa especificamente o responsável pelo CM, considerando que em alguns casos estudados houve respostas coletivas. Somente quatro responsáveis pelos CM são formados em biblioteconomia. Os bibliotecários ocupam mais a função dos especialistas do que dos gestores ou líderes.

Dos 16 CM pesquisados 38% foram criados nos anos 1990. Empatam em números, os CM com data de criação a partir dos anos 2000 e 2005 (25% cada). Apenas um CM foi criado a partir de 1970 e um a partir de 2015 (6% cada).

Quanto à finalidade de criação, 25% das respostas indicam a reconstituição da história da instituição (relação entre o passado e o presente), seguida por outros motivos (21%). Empatam as opções, com 14% das respostas cada uma, os aniversários e datas comemorativas (jubileus, etc.) e as políticas públicas e/ou institucionais (GC, Inovação, Acesso a informação, etc.). A busca pela identidade aparece com 10% das respostas.

Mais da metade dos CM pesquisados (75%) encontram-se vinculados em áreas estratégicas nas instituições mantenedoras. Apenas 25% estão inseridos em outras áreas. As nomenclaturas das áreas são variáveis, mas Presidência e Secretaria Geral apareceram em dois CM cada.

Dos produtos e serviços oferecidos, todas as opções foram assinaladas, demonstrando que o CM tem oferecido uma diversidade de produtos e serviços aos seus usuários internos e externos. Para a metade dos respondentes, os produtos e serviços oferecidos pelo CM são utilizados para as ações da gestão do conhecimento (GC), aprendizagem organizacional (AO), educação corporativa (EC), 43% apontaram um uso parcial para essa finalidade e 7% não reconhece tal utilização.

Mais da metade dos CM (81%) não faz nenhum estudo sobre a produção documentária das instituições. Apenas três CM indicaram algum tipo de estudo, porém duas dessas respostas se referem mais aos produtos oferecidos.

Todos os gêneros/espécies documentais elencados no questionário estão presentes nos CM pesquisados. Houve mais de uma opção de resposta assinaladas, indicando que os CM

são bem diversificados no que concerne à composição do acervo. O gênero textual bibliográfico obteve 17% das respostas, os documentos iconográficos 16% e os audiovisuais 15%.

Em relação ao uso dos documentos, houve quase uma unanimidade na resposta confirmando a usabilidade do acervo. Apenas três respondentes apontam um uso parcial do acervo, e nenhum considera que não sejam utilizados.

As atividades educacionais aparecem com 22% das respostas na finalidade do uso da documentação do CM. Empatam com 17% as atividades culturais e/ou lúdicas e a busca pela identidade e a cultura organizacional; e 15% indicaram a elaboração de documentos. As atividades educacionais (acadêmicas ou não) sinalizam para a promoção da educação não formal e informal que os CM subsidiam no processo de GC.

Em relação ao acesso ao acervo, o banco ou base de dados eletrônicos na internet, obteve 27% das respostas, o catálogo local e atendimento presencial obtiveram 24% das respostas, e banco ou base de dados de dados eletrônicos (local) e atendimento presencial agendado com 22% das respostas.

Os acervos dos CM em sua maioria (75%) encontram-se parcialmente organizados e disponíveis para uso. Nenhum acervo está totalmente desorganizado. Apenas 4 respondentes (25%) afirmam estarem organizados e disponíveis.

Dos documentos mais consultados por gênero lideram as respostas os documentos iconográficos com 18% das respostas, seguidos pelos documentos textuais bibliográficos com 11%, e os audiovisuais e/ou sonoros (áudios e vídeos) com 8%. Os suportes mais usados apontados na pesquisa foram: o papel com 18% das respostas; outros suportes, com 11%; e 7% para as fitas de áudio e vídeo. Houve a indicação do suporte digital e *online* por seis respondentes.

Quanto às medidas de uso dos documentos, o número de usuários/visitantes obteve 31% das respostas; o número de consultas/acessos aos bancos de dados 29%; e outras medidas com 17%.

No que concerne à avaliação do acervo do CM, 35% das respostas foi para opção “sem

avaliação”. Empataram, com 15% cada, as pesquisas diretas aos clientes, os relatórios à gestão e outras formas. Empatam, com 10% cada, o questionário de avaliação e a entrevista com os clientes internos e externos.

Mais da metade dos respondentes (75%) consideram que as ações do CM são visíveis aos clientes internos e externos; 25% consideram a visibilidade do CM parcial aos seus clientes.

Mais da metade dos respondentes (56%) consideram que o estilo de liderança influencia na visibilidade do CM; e 38% apontaram uma relação parcial. A cultura organizacional influenciando diretamente a visibilidade do CM foi assinalada por 81% dos respondentes; e 19% das respondentes indicam uma relação parcial. Mais da metade dos respondentes (75%) consideram que a missão, a visão e os valores da organização têm influência direta na visibilidade do CM; e 25% indicam uma relação parcial.

Nota-se que a compreensão que o respondente principal do CM tem sobre a GC apresenta variações entre eles, mas a relação entre os conceitos foi considerada existente pela maioria. A preservação da documentação histórica e a produção do conhecimento e de documentos são discursos mais frequentes.

Considerando que em 1990, 38% dos CM pesquisados foram implantados na RMSP, e na época o conceito de memória empresarial estava voltado ao reforço da cultura e da identidade organizacional, poderia explicar parcialmente por que os CM não estão inseridos efetivamente nas políticas institucionais de GC, AO, EC e Inovação como área estratégica, ou seja, os CM não foram criados para atender essa finalidade e necessidade das organizações do conhecimento. Segundo o referencial teórico, somente a partir dos anos 2000 a memória ganha sentido para a gestão estratégica, com a criação de produtos e serviços voltados para a GC, agregando valor às suas ações. Mesmo a partir dos anos 2000, no Brasil, percebe-se também que a GC e seus processos (aprendizagem e educação corporativa, inovação, capital intelectual) nas instituições apresentam alguma dificuldade de implantação e mensuração efetivas. Essa tendência seria refletida nos CM também.

Há um grande desafio para a gestão do CM em modificar ou reestruturar as ações que nortearam os objetivos de criação e concepção originais desses acervos nascidos antes dos

anos 2000, do mesmo modo constituírem indicadores que tenham sentido à gestão estratégica, mostrando o valor potencial e real do conhecimento explícito depositado nos CM, como questão de sobrevivência nas instituições. Entende-se que os CM, criados a partir de 2000, precisam revisar continuamente seus processos de GC, adaptando-se as novas realidades da instituição e inovando os produtos e serviços aos clientes internos e externos.

Este estudo, no entanto, poderá ampliar o seu escopo, considerando uma maior amplitude amostral para estudos posteriores.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **ABNT catálogo**. São Paulo, c2018. Disponível em: <<https://www.abntcatalogo.com.br/>>. Acesso em: set. 2018.

AEC. **O que é exatamente educação corporativa?** Brasília, c2018. Disponível em: <<http://aecbrasil.com.br/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: nov. 2018.

AGUNE, Roberto et al. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá prá fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: abr. 2017.

ALA et al. **RDA toolkit: resource description & access**. Chicago, IL, c2016. Disponível em: <<http://www.rdatoolkit.org/>>. Acesso em: jun. 2018.

ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. 345 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2006. Disponível em: <[http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG\\_Almeida.pdf](http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG_Almeida.pdf)>. Acesso em: jun. 2018.

ALMEIDA, Marcelo Barcelos; PORTO, Renata M. A.B. Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.24, n.2, p. 19-33, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/18528>>. Acesso em: ago. 2018.

ALMEIDA, M.S.B. Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE: produções didático pedagógicas: educação não-formal... **Cadernos PDE**, Paraná, v. 2, 2014. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2014/2014\\_uel\\_bio\\_pdp\\_maria\\_salette\\_bortholazzi\\_almeida.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_uel_bio_pdp_maria_salette_bortholazzi_almeida.pdf)>. Acesso em: dez. 2018.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EARM-6ZGNE6>>. Acesso em: abr. 2017.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.

ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio ... **Perspectivas em Ci. Inf.**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan.-abr. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/246>>. Acesso: mar. 2017.



ANGELIS, C.T. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para a administração pública brasileira. **RBPO**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 77-103, 2014. Disponível em: <[www.assecor.org.br/~assecor/index.php/download\\_file/2741/3296](http://www.assecor.org.br/~assecor/index.php/download_file/2741/3296)>. Acesso em: set. 2017.

BARBANTI, C. H. **Representação e recuperação da informação em centros de memória**. 2015. 77 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, USP, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-13012016-103551/pt-br.php>>. Acesso em: set. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. rev. ampl. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2016. 279 p. Título original: L'analyse de contenu. c1977.

BARLETTA, Jacy Machado et al. **Guia do acervo**: Centro de Documentação e Memória da UNESP. São Paulo, UNESP, 2008. 78 p. Disponível em: <<http://www.cedem.unesp.br/Home/Acervo/guiadoacervo.pdf>>. Acesso em: abr. 2017.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M..G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características... **R. Adm.**, São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16796/aprendizagem-organizacional-versus-organizacoes-que-aprendem--caracteristicas-e-desafios-que-cercam-essas-duas-abordagens-de-pesquisa>>. Acesso em: mar. 2018.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro; Brasília, DF: IPEA, 2012. 132p. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo\\_de\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_para\\_a\\_administracao\\_publica\\_brasileira.\\_livro.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo_de_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira._livro.pdf)>. Acesso em: abr. 2017.

BATISTA, F.F. **Gestão do conhecimento na gestão pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – grau de externalização e formalização. Rio de Janeiro: IPEA, 2015. (Texto para Discussão, 2066). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2066a.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2066a.pdf)>. Acesso em: dez. 2018.

BELLOTTTO, H.L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. 318 p.

BEPPLER, L.N.; BISPO, C.M. Gestão de intangíveis: o valor da informação.... **Bate Byte**, Curitiba: CELEPAR, n. 139, jan.-fev. 2004. Apresentado no International Symposium of Knowledge Management - ISKM2004, Curitiba, PR, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1066>>. Acesso em: abr. 2018.

BERNARDES, I.P. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. (Como fazer, 1). Disponível em: <[http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/texto\\_pdf\\_18\\_Como%20implantar%20centros%20de%20documentacao.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/texto_pdf_18_Como%20implantar%20centros%20de%20documentacao.pdf)>. Acesso em: jun. 2018.

BERNARDES, I.P. Critérios para avaliação de documentos em centros de memória e documentação. In: ENCONTROS SESCSP MEMÓRIAS, 29 ago. 2010, São Paulo. [Palestras...]. São Paulo: SESC, 2010. 1 vídeo (1h 34min 48s). Disponível em: <<http://www.isatvideo.com.br/Canais/SescSPMemorias/Videos/141>>. Acesso em: mar. 2017.

BORGES, M.E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 24, n. 2, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/584/586>>. Acesso em: mar. 2017.

BOTTALLO, Marilúcia et al. **Manual de procedimentos para processamento técnico do acervo Centro de Memória Bunge**. São Paulo: Centro de Memória Bunge, 2009. 76 p. Disponível em: <<http://www.fundacaobunge.org.br/acervocmb/assets/publicacoes/manual-de-processamento-tecnico.pdf>>. Acesso em: abr. 2017.

BRASIL. CONARQ. **NOBRADE**: norma brasileira de descrição arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006. 125 p. Disponível em: <[http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes\\_textos/nobrade.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes_textos/nobrade.pdf)>. Acesso em: mar. 2017.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Com alterações posteriores. Publicada originalmente no DOU de 23 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: dez. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamento o § 2º do artigo 36 e os artigos 39 a 41... Brasília, 2004. Com alterações posteriores. Publicado originalmente no DOU de 26 de julho de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5154.htm)>. Acesso em: dez. 2018.

BRASIL. Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: República Federativa do Brasil, Brasília, v. 148, n. 221A, 18 nov. 2011. Edição extra, p. 1-4.. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1000&pagina=1&data=18/11/2011>>. Acesso em: mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Gespública**: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: instrumento de autoavaliação... Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250\\_pontos\\_novo.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf)>. Acesso em: ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**. Brasília, DF, c2017. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Educação profissional e tecnológica (EPT)**. Brasília, DF, c2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>>. Acesso em: dez. 2018.

BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 9-25, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28551>>. Acesso em: Nov. 2018.

CAMARGO, A.M.; GOULART, S. **Centros de memória**: uma proposta de definição. São Paulo: SESC, 2015. 110 p.

CASTRO, Andréa de M.; CASTRO, Andresa de M. e; GASPARIAN, D.M.C. **Arquivística = técnica, arquivologia = ciência**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1988.

CEZAR, K.G.; GOMES, C.B.; PERSEGONA, M.F.M. A inovação como dimensão socioeconômica do conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 209-224, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000010839/466147d27f9fcb96ea287c24772e7a98>>. Acesso em: out. 2016.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p. Título original: The knowing organization. c1998.

COELHO, H.C.; SILVA FILHO, C.F.; SNOFFER, R.K. Aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento**: fundamentos teóricos e experiências práticas. Campinas: Alínea, 2008. Cap. 3, p. 37-51.

COTTA, E.S.; ARAUJO, M.P. Unidades de ensino da UFRGS: da memória institucional à indústria criativa. **IntersciencePlace**: revista científica internacional, v. 10, n. 2, p. 135-207, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/349>>. Acesso em: mar. 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003. 237 p. Tradução de: Working knowledge. c1998.

DZIEKANIAK, G.; ROVER, A. A sociedade do conhecimento: características, demandas e requisitos. **DataGramZero**: Revista de Informação, v. 12, n. 5, out. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/artigo-sociedade-do-conhecimento-caracter%C3%ADsticas-demandas-e-requisitos>>. Acesso em: mar. 2017.

EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p.

EBOLI, Marisa. Fundamento e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 7, p. 140-161.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese em ciências humanas**. 13.ed. Tradução Ana Falcão Bastos e Luis Leitão. Lisboa: Editorial Presença, 2007. 238 p. Título original: *Como si fa una tesi di Laura*. c1977.

ESTEVÃO, Janete S.B.; STRAUHS, Faimara do Rocio. Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da memória organizacional histórica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p.35-53, out./dez. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362013000400004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362013000400004&lang=pt)>. Acesso em: abr. 2017.

EYNG, Ivanilde Scussiatto. **O impacto das “cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o estudo...** 2006. 118 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/23/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: abr. 2017.

FEBAB. **AACR2**: código de catalogação anglo-americano. 2.ed. São Paulo: FEBAB: Imprensa Oficial, 2002.

FIGUEIREDO, M.C. **Da memória dos trabalhadores à memória PETROBRAS**: a história de um projeto. 2009.112 p. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado profissional em bens culturais e projetos sociais) – CPDOC, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp090476.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e cultura nas organizações. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 1, p. 19-32.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.

FONTANELLI, S.A. **Centro de memória e ciência da informação**: uma interação necessária. 2005. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Fontanelli-Memoria.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

FRANCINI, W.S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482002000200014.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482002000200014.pdf)>. Acesso em: mar. 2017.

FREITAS, A.; RUEDAS, V.M.S. **Memória institucional e centro de memória digital**: análise do site memória DIEESE. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017. 173 p.

GOULART, S. **Patrimônio documental e história institucional**. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002. (Coleção Scripta, 3).

GOULART, S. **Como elaborar projetos de memória institucional**. São Paulo: ARQSP, 2005. (Projeto Como fazer, oficinas 19-20 maio 2005).

GOULART, S. As instituições e seus centros de memória. In: ENCONTROS SESCSP MEMÓRIAS, 29 abr. 2010. **[Palestras...]**. São Paulo: SESC, 2010. 1 vídeo (1h 44min 58s). Disponível em: <<http://www.isatvideo.com.br/Canais/SescSPMemorias/Videos/1>>. Acesso em out. 2016.

HOURNEAUX JUNIOR, F. Avaliação dos resultados. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 14, p. 311-334.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; EBOLI, M.P.; MANCINI, S. O desafio da criação e da implementação de indicadores para a mensuração dos sistemas de educação corporativa no Brasil. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. **[Trabalho de evento...]**. São Paulo: USP/FEA, 2006. 1 CD. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/256.pdf](http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/256.pdf)>. Acesso em: set. 2017.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; DIAS, C.A.F.; EBOLI, M.P. Avaliação de resultados em educação corporativa: análise dos níveis de avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua relação com o Balanced Scorecard. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **[Anais...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR973.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR973.pdf)>. Acesso em: set. 2017.

IBGE. **Memória: outros centros de memória**. Rio de Janeiro, c2019. Disponível em: <<https://memoria.ibge.gov.br/sobre-memoria/outros-centros-de-memoria.html>>. Acesso em: dez. 2018.

INEP. **Thesaurus brasileiro da educação (BRASED)**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/thesaurus-brasileiro-da-educacao>>. Acesso em: jun. 2018.

ITAÚ CULTURAL. **Centros de memória: manual básico para implantação**. São Paulo, 2013. 80 p. Disponível em: <<http://www.itaucultural.org.br/centros-de-memoria-manual-basico-para-implantacao-2>>. Acesso em: jun. 2018.

JANUZZI, C.S.C.; FALSARELLA, O.M.; SUGAHARA, C.R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00097.pdf>>. Acesso em: set. 2017.

JÓIA, L.A. Medindo o capital intelectual. **RAE**, v. 41, n. 2, p. 54-63, abr./jun. 2001. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-)



75902001000200006.pdf>. Acesso em: mar. 2017.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. Instrumentalização do capital humano: foco na gestão do conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 3, p. 45-64.

KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia. Aprendizagem e memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais. **Mouseion**: Revista do Museu e Arquivo Histórico LaSalle, Canoas, n.14, abr, 2013, p. 59-72. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Mouseion/article/view/1012/798>>. Acesso em: set. 2017.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia científica das ciências humanas. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Rev. técn. e adapt. Lana Mara Siman. Reimpr. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte: UFMG, 2008. 340 p. Título original: La construction des savoirs: Manuel de méthodologie en sciences. c1997.

LC et al. **MARC 21**: format for bibliographic data. 1999 ed. Washington, D.C., 2018. Disponível em: <<https://www.loc.gov/marc/bibliographic/>>. Acesso em: jun. 2018.

LEITE, Darwin Magnus; GONTIJO, Sandra L.S.C.; MENEGHELLI, Regina B. Criando conhecimento nas organizações. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUES, Martius Vicente (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. 1.ed., 1. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. Cap. 2, p. 24-43.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a10.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

LUBISCO, N.M.L.; VIEIRA, S.C. (Org.). **Biblioteca universitária brasileira**: instrumento para o seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho: documento final consolidado a partir das contribuições dos Grupos de Trabalho do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira. Salvador: UDUFBA, 2009. Disponível: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/588/3/Biblioteca%20universitaria%20brasileira.pdf>>. Acesso em: mar. 2017.

LUCCA, G.; FIORANTE, F. Uma proposta de indicadores de desempenho para a gestão do conhecimento de uma instituição de nível superior. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru, SP. **Anais...** Bauru: UNESP, 2005. 12 p. Tema: Inovação e Sustentabilidade na Gestão de Processo de Negócios. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=12](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12)>. Acesso em: jun. 2018.

MACEDO, Cláudio Cyrne de et al. Estratégia de integração das práticas de gestão do conhecimento ao modelo... In: SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2001. Cap. 2, p. 49-52. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo02.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo02.htm)>. Acesso em: ago. 2018.

MACHADO, Raildo de Sousa. Recurso, descrição e acesso – RDA: breve descrição. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Tema: Bibliotecas universitárias e o acesso público à informação: articulando leis, tecnologias, práticas e gestão. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/506-2059.pdf>>. Acesso em: jun. 2018.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **História e memória**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: SENAC, 2013. 145 p. (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, 4).

MARCON, G.A.; NEVES, M.L.C.; NEVES, E. Gestão do conhecimento no Brasil: uma visão da literatura não acadêmica. In: KM BRASIL: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 13., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2016. Disponível em: <[http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/paper\\_11\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_no\\_brasil\\_uma\\_visao\\_da\\_literatura\\_ao\\_academica.pdf](http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/paper_11_gestao_do_conhecimento_no_brasil_uma_visao_da_literatura_ao_academica.pdf)>. Acesso em: jun. 2018.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017. 346 p.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. Trad. Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Título original: Corporate universities.

MELGAR-SASIETA, H.A.; BEPPLER, F.D.; PACHECO, R.C. Santos. A Memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramaZero**, v. 12, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000010951/37079dcb23ddd08600a6462d6e317513>>. Acesso em: mar. 2017.

MENDONÇA, Ana Valéria Machado. O uso da análise do discurso do sujeito coletivo em ciência da informação. In: MUELLER, Suzana P.M. (Org.). **Métodos para a pesquisa em ciência da em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. Cap. 6, p.149-170.

MERLO, F.; KONRAD, G.V.R.K. Documento, história e memória: a importância da preservação do patrimônio documental para o acesso à informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 20, n. 1, p. 26-42, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18705>>. Acesso em: mar. 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Cultura. **Cadernos de diretrizes museológicas**. 2.ed. Belo Horizonte, 2006. v. 1, 166 p. Disponível em: <[www.cultura.mg.gov.br/files/Caderno\\_Diretrizes\\_I%20Completo.pdf](http://www.cultura.mg.gov.br/files/Caderno_Diretrizes_I%20Completo.pdf)>. Acesso em: jun. 2018.

MOLINA, Letícia Gorri. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP, Marília, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103355>>. Acesso em: nov. 2017.

MOREIRA, Wellington. **A pirâmide da aprendizagem na formação de lideranças**. Londrina: Caput Consultoria, c2013-2017. Disponível em: <<http://caputconsultoria.com.br/piramide-da-aprendizagem-na-formacao-de-liderancas/>>. Acesso em: set. 2017.

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisite*. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n.1, art. 5, p. 84-106, jan./feb. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552015000100007&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552015000100007&lang=pt)>. Acesso em: abr. 2017.

NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de empresas: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas: na construção da responsabilidade histórica ...** São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

NEVES, R.X. **As possibilidades educacionais dos Centros de Documentação e Memória**. 2005. 196 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/252984>>. Acesso em: nov. 2017.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-50.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap. 3, p. 54-90. Título original: Hitotsubashi on knowledge management. c2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. O líder sábio. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 5, p. 25-33, maio 2011.

OCLC. **Bibliographic formats and standards**. Dublin, OH, c2017. Disponível em: <<https://www.oclc.org/bibformats/en.html>>. Acesso em: jun. 2018.

OECD. **Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación**. 3.ed. Paris: OECD: EUROSTAT, c2005. Disponível em: <[http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo\\_9789264065659-es](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es)>. Acesso em: set. 2017.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3.ed. rev. ampl., 22.reimpr. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2014.

PAZIN, Márcia C.C. Documentos permanentes em centro de memória empresarial. In: JORNADAS CULTURAIS 2010, 31 mar. 2010, Centro Universitário Belas Artes - São Paulo. **[Palestras...]**. São Paulo: Centro de Memória Bunge, 2010.

PAZIN VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho. **Obrigação, controle e memória: aspectos legais, técnicos e culturais...** 2011. 356 p. Tese (Doutorado em História social) –



Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8138/tde-22082012-090854/pt-br.php>>. Acesso em: set. 2017.

PÊCHEUX, Michel. **Análise de discurso**. Trad. Eni Puccinelli Orlandi et al. 4.ed. Campinas: Pontes, 2015. Textos escolhidos por Eni Puccinelli Orlandi.

PEREIRA, Heitor José. **Gestão do conhecimento**: palestra. Curitiba: PUC, 2010. 11 slides, color. Apresentação ao Grupo de Pesquisa em Gestão da Informação e do Conhecimento e Inovação do Programa de Pós-Graduação em Administração - PUC, Paraná. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/beatrizlanza/gesto-do-conhecimento-por-heitor-pereira>>. Acesso em: jul. 2018.

PEREIRA, Maria Olívia Ferreira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; PINTO, José Simão de Paula. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348 – 374, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informação>>. Acesso em: fev. 2018.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e aprendizagem**: as práticas pedagógicas na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 120 p.

RICCI, Isabel. Ultragaz: Projeto Espaço do Conhecimento. In: NASSAR, Paulo (Ed.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas... São Paulo: ABERJE, 2004. Parte Memória e Público interno, p. 81-87.

RIBEIRO, A.P.G.; BARBOSA, M. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação & Sociedade**, v. 28, n. 47, p. 99-114, 2007. Disponível em:<<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/viewArticle/737>>. Acesso em: out. 2016.

RODRIGUEZ Y RODRIGUES, Martius Vicente (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. 1.ed., 1. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 407 p.

RUEDA, V.M.S.; FREITAS, A.; VALLS, V.M. Memória institucional: uma revisão de literatura. **CRB8 Digital**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, abr. 2011. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/view/62>>. Acesso em: out. 2017.

SABBAG, Paulo Yazigi. Gestão de projetos de educação corporativa. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 11, p. 252-274.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, c2004.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro; SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital intelectual**: o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2001. v. 1. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acesso em: ago. 2017.

SANTOS, V.B.; INNARELLI, H.C.; SOUSA, R.T.B. (Org.). **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. Distrito Federal: SENAC, 2007.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 53.963, de 21 de janeiro de 2009**. Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, v. 119, n. 14, 22 jan. 2009. Seção 1, p. 4. Disponível em: <<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20090122&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=4>>. Acesso em: mar. 2017.

SBGC. **O que é gestão do conhecimento?**: conversa com .... São Paulo, 2018. 1 *ebook* (16 p.). Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/conteudo.html>>. Acesso em: ago. 2018.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução OP Traduções, Gabriel Zide Neto. 32.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017. Título original norte-americano: The fifth discipline. c1990.

SERPRO; PUCPR; ESAF. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/index.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm)>. Acesso em: nov. 2017.

SHINODA, Ana Carolina Messias. **Gestão do conhecimento em projetos**: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas. 2012. 308 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-195129/pt-br.php>>. Acesso em: abr. 2017.

SILVA, S.L.; ROZENFELD, H. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 147-157, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1193/1367>>. Acesso em: mar. 2017.

SOFFNER, R.K.; SILVA, L.F.; MONOBE, T. Inovação, mudança e aprendizagem nas organizações. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento**: fundamentos teóricos e experiências práticas. Campinas: Alínea, 2008. Cap. 4, p. 53-69.

SOUZA, G.P.; NASSAR, P. Disseminação da informação em comunicação empresarial: o caso do centro de memória e referência da ABERJE. **CRB8 Digital**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 18-28, dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/view/51>>. Acesso em: out. 2016.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas.

Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. Tradução de: Intellectual capital. c1997.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 505 p. Tradução de: The wealth of knowledge. c2001.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p. Tradução de: The new organizational wealth. c1997.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p. Título original: Hitotsubashi on knowledge management. c2004.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192 p.+ 1 CD

TESSITORE, V. **Como implantar centros de documentação**. São Paulo: Arquivo do Estado, 2003. (Como fazer, 9). Disponível em: <[http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas\\_colecao\\_como\\_fazer/cf9.pdf](http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf9.pdf)>. Acesso em: mar. 2017.

TOMAÉL, M.I.; ALCARÁ, A.R.; DI CHIARA, I.G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p.93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: mar. 2017.

TOTINI, Beth; GAGETE, Elida. Memória Empresarial, uma análise de sua evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de empresas**: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**: rev. Ci. Inf., v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <<http://bibliodata.ibict.br/geral/docs/Intcomp.pdf>>. Acesso em: mar. 2017.

YAGUI, Mariza Sakae Nakamura. **Universidades corporativas**: proposta de avaliação por meio de indicadores de desempenho. 2006. 194 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/88804/226927.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: abr. 2017.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Administração Central  
Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: *Centro de Memória institucional: a gestão do conhecimento, a aprendizagem e a educação profissional corporativa*, e sua seleção foi por amostragem não probabilística de acessibilidade do pesquisador.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho, pois participando dessa pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição proponente.

Os objetivos deste estudo são: Investigar e identificar as contribuições da documentação organizada, acumulada e disponibilizada nos centros de memória institucionais para a aprendizagem e a educação corporativa, como instrumentos da gestão da informação e do conhecimento; Verificar a adoção de indicadores de desempenho da Gestão do Conhecimento na avaliação dos Centros de Memória; e Caracterizar a importância estratégica desses acervos nas instituições pesquisadas.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

---

**Orientador: ProfºDrºRoberto Kanaane**  
e-mail: [kanaanhe@gmail.com](mailto:kanaanhe@gmail.com)

---

**Pesquisadora: Margarida Terada**  
e-mail: [margeaux65@gmail.com](mailto:margeaux65@gmail.com)

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

---

Sujeito da Pesquisa – Assinatura / Instituição

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO/FORMULÁRIO

Este instrumento de coleta de dados compõe a pesquisa intitulada *Centro de Memória institucional: a gestão do conhecimento, a aprendizagem e a educação profissional corporativa*, do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CPS), área de concentração Educação e Trabalho, linha de pesquisa Gestão e Avaliação.

Agradeço sua colaboração.

Margot Terada

Razão social/nome da instituição:

---

Denominação da área onde se encontra a Memória institucional:

---

I) Natureza jurídica e origem do capital

**a** ( ) Pública municipal

**e** ( ) Privada mista (nacional e estrangeira)

**b** ( ) Pública estadual

**f** ( ) Privada nacional

**c** ( ) Pública federal

**g** ( ) Privada estrangeira

**d** ( ) Economia mista .....

II) Segmento de atuação/atividade da instituição:

---

III) N° de funcionários:

**a** ( ) até 50   **b** ( ) de 51 a 100   **c** ( ) de 101 a 500   **d** ( ) de 501 a 1000   **e** ( ) acima de 1001

IV) Cargo/função do respondente:

---

V) Formação acadêmica:

---

VI) Tempo na instituição

**a** ( ) 1-5 anos   **b** ( ) 6-10 anos   **c** ( ) 11-20 anos   **d** ( ) 21-30 anos   **e** ( ) acima de 31anos

1) Quando o Centro de Memória (CM) foi criado?

**a** ( ) a partir de 1960   **b** ( ) a partir de 1970   **c** ( ) a partir de 1980   **d** ( ) a partir de 1990

**e** ( ) a partir de 2000   **f** ( ) a partir de 2005   **g** ( ) a partir de 2010   **h** ( ) a partir de 2015

2) Qual a finalidade da sua criação/implantação?

**a** ( ) Busca pela identidade;

**b** ( ) Busca retrospectiva da história da instituição – relação entre o presente e o passado;

**c** ( ) Aniversários ou datas comemorativas da instituição;

**d** ( ) Aumentar e mostrar a relação socioambiental da instituição com os diversos públicos;

**e** ( ) Políticas públicas e/ou institucionais de: transparência das ações, acesso a informação e

- gestão do conhecimento e inovação;
- f ( ) Gestão estratégica: marketing; aumento do capital intelectual e do valor intangível; competitividade e visibilidade no mercado;
- g ( ) Percepção da passagem rápida do tempo devido às mudanças contínuas (perda da memória histórica);
- h ( ) Perda de funcionários antigos e recepção dos novos
- i ( ) Outras:
- 
- 

**3) Quais os gêneros e espécies de documentos existem ou são predominantes no CM?**

- a ( ) textual bibliográfico (livros, periódicos, etc.)
- b ( ) textual arquivístico (memorandos, processos, ofícios, etc.)
- c ( ) iconográfico (fotos, desenhos, pinturas, etc.)
- d ( ) cartográficos (mapas, atlas, imagens satélite, etc.)
- e ( ) sonoros (áudio, depoimentos)
- f ( ) audiovisuais (imagem+som, imagem sem som)
- g ( ) Cultura material, museológicos, 3D
- h ( ) Outros:
- 
- 
- 

**4) Os usuários ou clientes internos/externos utilizam os documentos do CM?**

- a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

*Se 4 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 5*

**5) Qual a finalidade do uso dos documentos do CM?**

- a ( ) Elaboração de documentos (relatórios, levantamentos estatísticos, etc.)
- b ( ) Atividades acadêmicas, ensino e pesquisa, capacitação (aprendizagem, educação)
- c ( ) Entretenimento, cultura, lazer (cultural)
- d ( ) Desenvolvimento de produtos e serviços novos (inovação)
- e ( ) Recrutamento e seleção de funcionários (compreender as ações do passado, presente e futuro para conhecer a instituição)
- f ( ) Busca pela identidade e cultura organizacional (histórico)
- g ( ) Outros:
- 
- 
- 

**6) Como é possível o acesso aos documentos do CM?**

- a ( ) por meio de pesquisa no banco ou base de dados eletrônicos disponíveis na INTERNET
- b ( ) por meio de pesquisa no banco ou base de dados eletrônicos disponíveis na INTRANET
- c ( ) por meio de pesquisa no catálogo local, com atendimento presencial
- d ( ) por meio de pesquisa no banco ou base de dados eletrônicos, com atendimento presencial agendado;
- e ( ) outra forma:

---

---

7) Os documentos do CM estão todos organizados e disponíveis para uso?

- a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

8) Há uma predominância/preferência no uso da coleção por um tipo documental específico do CM?

- a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

*Se 8 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 9*

9) Qual são os tipos/espécies de documentos do CM mais consultados?

- a ( ) livros, periódicos, Trabalhos acadêmicos, etc.  
b ( ) Memorandos, Ofícios, pareceres, Decisões de Diretoria, Normas, etc.  
c ( ) Fotos, desenhos, quadros, pinturas  
d ( ) Mapas, cartas, imagens de satélite  
e ( ) gravações de áudio, vídeos  
f ( ) objetos tridimensionais, indumentária, da cultura material e/ou museológicos  
g ( ) Outros :

---

**E qual o suporte?**

- |                             |                                    |                                   |
|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| h ( ) papel                 | i ( ) disquete, CD, DVD, Pen-drive | j ( ) fitas de áudio e vídeo, VHS |
| k ( ) plásticos e derivados | l ( ) vidros e acrílicos           | m ( ) madeiras e derivados        |
| n ( ) tecidos               | o ( ) cerâmicas e porcelanas       | p ( ) metais e derivados          |
| q ( ) outros:               |                                    |                                   |
- 
- 

10) Como é mensurado o uso dos documentos do CM?

- a ( ) nº de empréstimos/circulação  
b ( ) nº de consultas e acessos aos bancos/bases de dados  
c ( ) nº de cópias ou downloads  
d ( ) nº de citações/referências  
e ( ) nº de visitantes/usuários  
f ( ) outros:
- 
- 

11) Como o acervo do CM é avaliado pelos clientes internos (gestão estratégica) e pelos clientes externos?

- |   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| a ( ) Não há avaliação  |             |             |
| b ( ) Por meio de pesquisa direta do CM aos clientes          | ( ) interno | ( ) externo |
| c ( ) Por meio de questionário de avaliação de desempenho     | ( ) interno | ( ) externo |
| d ( ) Por meio de entrevista com os clientes do CM            | ( ) interno | ( ) externo |
| e ( ) Por meio dos dados e informações do relatório da gestão | ( ) interno | ( ) externo |
| f ( ) Outra forma:  |             |             |



---

---

---

**12) A instituição mantenedora do CM possui políticas ou processos formais de Gestão do Conhecimento (GC), Aprendizagem Organizacional (AO), Educação Corporativa (EC) ou Inovação?**

- a ( ) SIM para todas      b ( ) NÃO para todas      c ( ) PARCIALMENTE para .....  
 d ( ) SIM para GC      e ( ) SIM para AO      f ( ) SIM para EC  
 g ( ) SIM para Inovação

*Se 12 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 13:*

**13) O CM está integrado nessa (s) política (s)?**

- a ( ) SIM para todas      b ( ) NÃO para todas      c ( ) PARCIALMENTE para .....  
 d ( ) SIM para GC      e ( ) SIM para AO      f ( ) SIM para EC  
 g ( ) SIM para Inovação

*Se 13 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 14:*

**14) De que forma o CM participa nessas políticas?**

---

---

---

---

---

---

---

**15) Os indicadores de desempenho utilizados para avaliar a Gestão do Conhecimento (GC), a Aprendizagem Organizacional (AO), a Educação Corporativa (EC) ou a Inovação são aplicados no CM?**

- a ( ) SIM      b ( ) NÃO      c ( ) PARCIALMENTE

*Se 15 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 16:*

**16) Quais são esses indicadores de desempenho ou procedimentos formais de mensuração?**

---

---

---

---

**17) Dos produtos/serviços de informação elencados a seguir, quais são oferecidos pelo CM?**

- a ( ) Cursos/treinamentos/capacitações  
 b ( ) Exposições permanentes/temporárias  
 c ( ) Livros do ano e demais publicações, edições históricas  
 d ( ) Eventos internos ( ) Eventos externos  
 e ( ) Banco de História oral (depoimentos do corpo funcional)  
 f ( ) Acesso a diversas bases e bancos de dados documentais (textuais bibliográficos e arquivísticos) para pesquisa  
 g ( ) Serviço de disseminação seletiva da informação



- h ( ) Distribuição de objetos comemorativos em datas especiais  
 i ( ) Disponibilização de banco de fotos e vídeos que remontam a história e a memória  
 j ( ) Linha do tempo  
 k ( ) Outros:
- 
- 

**18) Os produtos/serviços de informação citados na questão 17 oferecidos pelo CM são percebidos e/ou utilizados pela instituição para a gestão do conhecimento (GC), a aprendizagem organizacional (AO) e/ou educação corporativa (EC)?**

- a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

**19) Quais as contribuições da documentação do CM para a aprendizagem e a educação corporativa, visando à gestão do conhecimento (GC)?**

---



---



---



---



---

**20) O CM está vinculado às áreas estratégicas da instituição?**

- a ( ) SIM, qual?                      b ( ) NÃO

---

**21) O CM é visível ou atua como uma área estratégica na instituição que poderá fornecer subsídios à tomada de decisões?**

- a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

**22) A gestão estratégica considera que por meio do uso dos documentos do CM (conhecimento explícito) aumentou o capital intelectual na instituição?**

- a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

NOTA: Capital intelectual = capital humano + capital de clientes + capital organizacional

*Se 22 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 23*

**23) Como o aumento do capital intelectual por meio do uso da documentação do CM foi mensurado?**

NOTA: Capital intelectual = capital humano + capital de clientes + capital organizacional

- a ( ) métodos do *scorecard*, quais?

---

- b ( ) métodos do capital intelectual, quais?

---

- c ( ) métodos de capitalização de mercado, quais?

---

- d ( ) métodos de retorno dos ativos, quais?

---

e ( ) Outros:

---



---



---

**24) A gestão estratégica considera que por meio do uso dos documentos do CM (conhecimento explícito) aumentou a inovação na instituição?**

a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

*Se 24 for SIM/Parcialmente, por favor, responda 25*

**25) Como o aumento da inovação por meio do uso da documentação do CM foi mensurado?**

a ( ) métodos do *scorecard*, quais?

---

b ( ) métodos do capital intelectual, quais?

---

c ( ) métodos de capitalização de mercado, quais?

---

d ( ) métodos de retorno dos ativos, quais?

---

e ( ) Outros:

---



---



---

**26) As ações do CM são visíveis (percebem a importância) pelos clientes internos (inclusive funcionários do CM) e externos?**

a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

**27) O CM elabora estudos sobre a produção documentária da instituição para a GC?**

a ( ) SIM por meio de:                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

a1 ( ) Bibliometria                      a2 ( ) Infometria                      a3 ( ) Cientometria

a4 ( ) webmetria                      a5 ( ) Altimetria                      a6 ( ) Outros:

---



---

**28) Você considera que o estilo de liderança tem relação direta com o uso e a visibilidade do CM na instituição?**

a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

**29) Você considera que a cultura organizacional tem relação direta com o uso e a visibilidade do CM na instituição?**

a ( ) SIM                      b ( ) NÃO                      c ( ) PARCIALMENTE

**30) Você considera que a missão, a visão e os valores da instituição têm relação direta com o uso e a visibilidade do CM?**

**a ( ) SIM**

**b ( ) NÃO**

**c ( ) PARCIALMENTE**

**31) Qual a compreensão da gestão do CM em relação à Gestão do Conhecimento (GC)?**

---

---

**Outros acréscimos:**

---

---

---

**ANEXO A – HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS**  
**(parcial)**

## APM – Associação Paulista de Medicina

Imagem 1 - Portal APM – Museu



Imagem 2 - Portal APM – Biblioteca

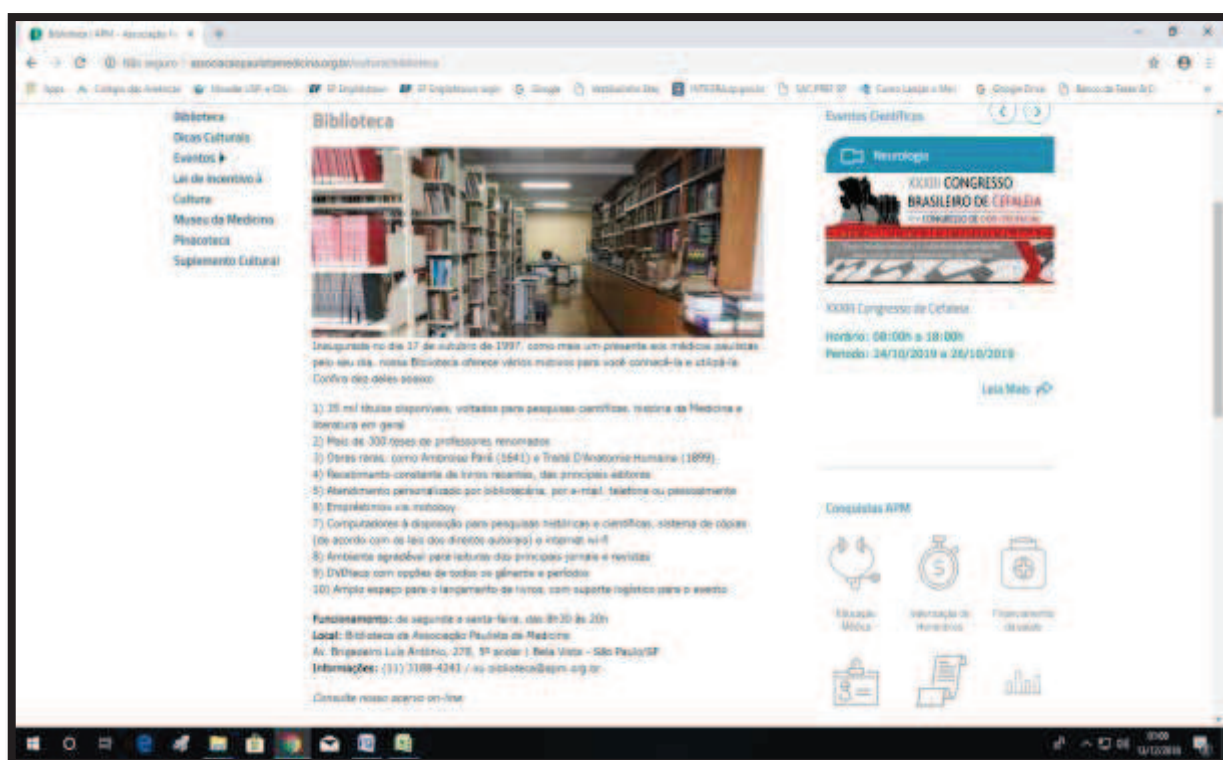
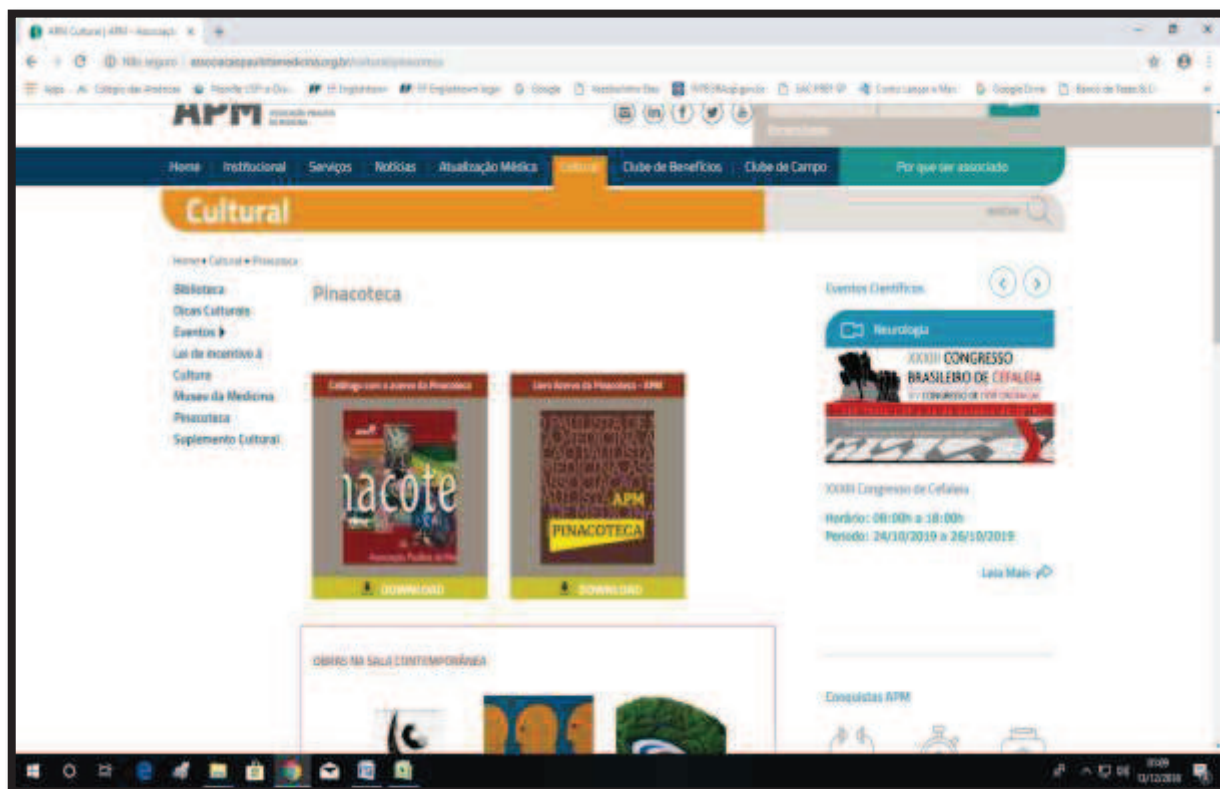


Imagem 3 - Portal APM – Pinacoteca



Fonte: <<http://associacaopaulistamedicina.org.br/cultural/museu-da-medicina>>. Acesso em: jan. 2019.

## PMSP – Prefeitura Municipal de São Paulo

### CMC – Centro de Memória do Circo

O acervo inicial do Centro de Memória do Circo é constituído por acervos provenientes do circo, como os fundos **Circo Nerino**, **Circo Garcia** e a coleção **Verônica Tamaoki**, por uma biblioteca (livros, revistas, filmes, hemeroteca, etc.) e uma musicoteca.

Imagem 4 - Portal CMC



Fonte:

<[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/patrimonio\\_historico/memoria\\_do\\_circo/institucional/index.php?p=7138](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/patrimonio_historico/memoria_do_circo/institucional/index.php?p=7138)>. Acesso em: jan. 2019.



## CMSP – Câmara Municipal de São Paulo

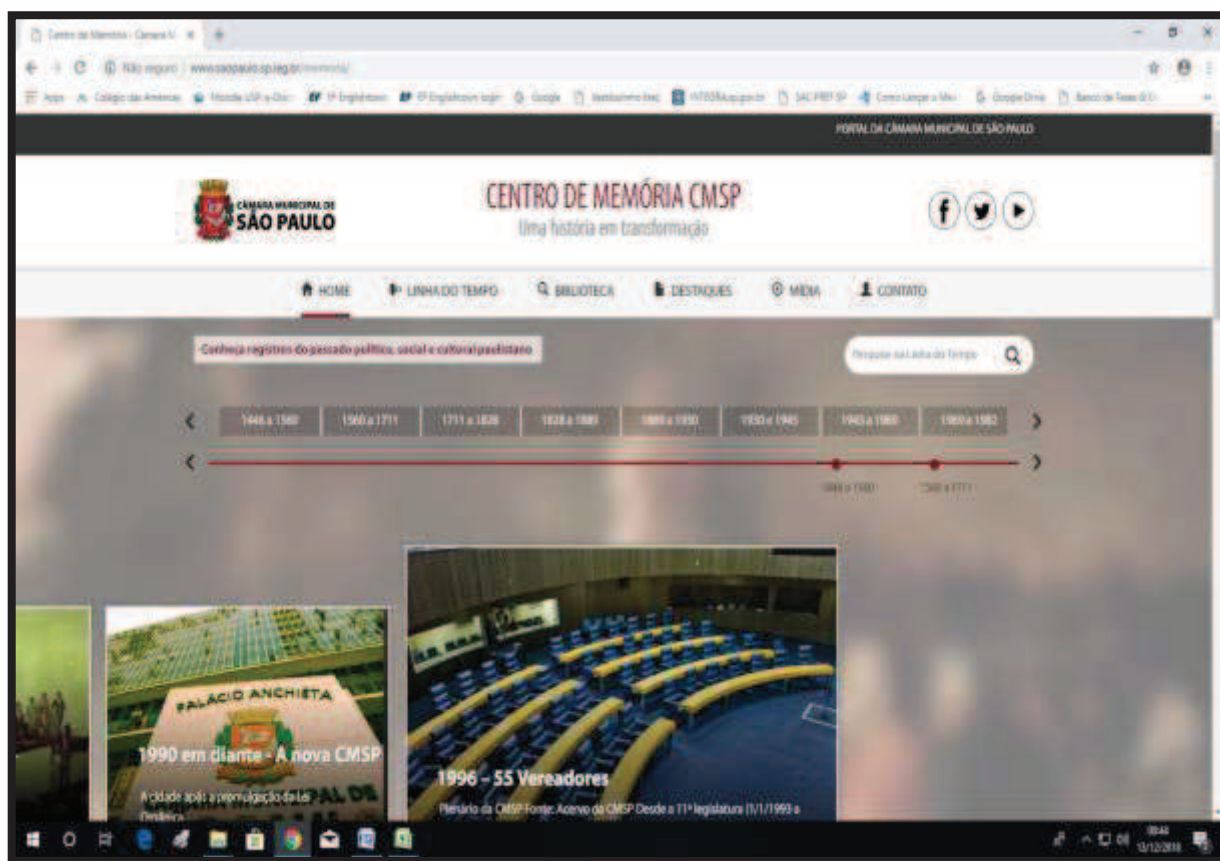
### Sobre o Centro de Memória da CMSP

O Centro de Memória da CMSP foi criado pelos Atos 1330 e 1333 de 2016, e tem como principal objetivo a organização, preservação e difusão dos materiais históricos produzidos pela instituição.

A CMSP possui uma longa e bem documentada História, conforme indicam os vários volumes de atas e anais, livros e documentos que se encontram na Secretaria de Documentação da instituição, fotos e materiais audiovisuais no Centro de Comunicação Institucional, e obras de arte espalhadas pelo Palácio Anchieta.

Trata-se de um exercício de cidadania refletir sobre a organização do poder político local e sua atuação ao longo do tempo, com destaque para as especificidades de cada fase. Desse modo, é possível analisar com mais segurança e crítica a condição atual de nossa cidade, com perspectivas para ações no presente e no futuro.

### Imagem 5 - Portal CM - CMSP



Fonte: <<http://www.saopaulo.sp.leg.br/memoria/sobre-o-centro-de-memoria-da-cmsp/>>. Acesso em: jan. 2019.



## CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

*Margot Terada*

Em 1993 foi criada a Comissão Memória na Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), composta por oito funcionários. Nesta época, quando a instituição comemorava 25 anos, foi inaugurado em abril do mesmo ano, nas instalações da Biblioteca Lucas Nogueira Garcez, o **Centro de Memória CETESB**.

Os objetivos da criação do referido Centro foram:

- Resgatar a história da CETESB através de material iconográfico, documentos técnicos e depoimentos de funcionários e personalidades que contribuíram desde sua fundação, destacando experiências significativas onde foram desenvolvidas pesquisas, tecnologias e sistemas de prevenção e controle da poluição do ar, da água e do solo;
- Colocar à disposição do público em geral e em especial para aqueles que militam na defesa do ambiente, o acervo de experiências acumuladas pela Cia. desde a sua fundação;
- Disseminar para o conhecimento de toda a comunidade da CETESB a informação acumulada pela empresa nas diversas fases de sua história;
- Permitir o conhecimento e a informação necessária para todos os visitantes, especialmente quanto às ações desenvolvidas pela Cia. no cumprimento de sua missão institucional;
- Colocar à disposição dos funcionários e dos interessados, informações e instrumentos que permitam uma permanente reflexão sobre a evolução do conhecimento tecnológico e da problemática da prevenção da poluição e da gestão ambiental.

Em outras palavras o Centro Memória da CETESB coloca a disposição da sociedade a experiência e a história da CETESB, incluindo os acertos e desacertos ocorridos durante o primeiro quarto de século de sua história, para que sirvam de guia de referência para o desenvolvimento dos passos futuros no campo do saneamento ambiental (CETESB, 1993)<sup>1</sup>.

A comissão do Jubileu de Prata organizou para o evento de inauguração do referido centro, as seguintes atividades:

- as exposições “*Memória da CETESB*” e “*Painel do Jubileu*”;
- o lançamento do livro “*CETESB 25 anos: uma história passada a limpo*” (**Imagem 11**);
- a construção e abertura da Cápsula do Tempo – uma urna de concreto (**Imagens 9-10**) instalada na frente do prédio 1 – onde foram depositados vários documentos presentes na Cia., datados entre 1968 a 1993.

Os produtos do CM confeccionados em 1993 foram:

- Placa com logotipo (**Imagem 6**);
- Logotipo usado nos documentos do CM (**Imagem 7**);
- Banner com citação da UNESCO (**Imagem 8**);
- Cápsula do tempo (**Imagens 9-10**);
- Livro dos 25 anos e selo comemorativo (**Imagem 11**);
- Desenho do projeto da exposição itinerante (**Imagem 12**).

<sup>1</sup> CETESB. **Centro de Memória CETESB**. São Paulo, 1993. 1 f.  
Nota: texto elaboração própria (2019)

**Imagem 6 – Placa com logotipo do CM CETESB**



Foto: José Jorge Neto (2013)

Fonte: Departamento de Projetos da Paisagem – DPP (1993)

Nota: Documento original do CM, nas instalações da Biblioteca.

Placa em madeira recortada no desenho de uma espiral do tempo, pintada com tinta esmalte azul, com letras e números em papel branco, colados na superfície.

**Imagem 7 - Logotipo do CM**

Fonte: Departamento de Projetos da Paisagem – DPP (1993)

Nota: Documento original do CM, que é inserido em todos os documentos do CM para identificação.



**Imagem 8 - Banner do CM**



Foto: José Jorge Neto (2013)

Nota: Documento original do CM, nas instalações da Biblioteca.

Banner em lona, com hastes de madeira, com citação direta da UNESCO e fotos color. de objetos do CM CETESB

**Imagem 9 - Cápsula do Tempo do CM**



Fotos: José Jorge Neto (2013)

Fonte: Departamento de Projetos da Paisagem – DPP (1993)

Notas: Documento original do CM, instalado no jardim do prédio 1. Objeto em cimento cru, com tampa, construído em 1993.

**Imagem 10 – Tampa da Cápsula do Tempo - detalhe da inscrição**



Fotos: José Jorge Neto (2013)

Fonte: Departamento de Projetos da Paisagem – DPP (1993)

Notas: Placa da tampa em aço CA 50, escrito com letra helvética *médium out line*, alto relevo 3mm; Documento original do CM, instalado no jardim do prédio 1, construído em 1993.

**Imagem 11 – Livro e Selo comemorativo**



Fonte: CETESB (1993)

Nota: Documento original do CM, nas instalações da Biblioteca.

**Imagem 12 – Projeto de exposição itinerante do CM**



Fonte: Departamento de Projetos da Paisagem – DPP (1993)

Nota: Documento original do CM, nas instalações da Biblioteca.

Formalmente não há documento assinado por nenhuma autoridade, nem mesmo a publicação no Diário Oficial do Estado (DOE) implantando o CM CETESB. O que se tem são os produtos e os documentos recebidos na sua inauguração. Durante um período de aproximadamente 15 anos as atividades do CM permaneceram estáticas, fazendo com que a memória caísse no esquecimento. Em 2010 retomam-se as atividades através de um projeto, nas instalações da Biblioteca Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Lucas Nogueira Garcez.

O projeto CM CETESB (então Companhia Ambiental do Estado de São Paulo) nasce da percepção da necessidade e da importância de se preservarem as informações da história e da memória institucional, buscando a sua identidade, durante o seu percurso, e por se tratar também da história do meio ambiente paulista.

Similar à concepção anterior de 1993, o CM tem como principais objetivos: resgatar, organizar, dar tratamento adequado à documentação, preservar, conservar, assim como, disponibilizar e difundir o patrimônio histórico documental da CETESB. O Centro visa ainda fomentar ações quanto ao uso da informação e geração do conhecimento e da inovação, estabelecendo, com isso, a relação entre o presente e o passado, de modo a entender os processos e as atividades da Cia. e o cenário socioambiental onde ela se insere, de forma acessível e recuperável a qualquer público interessado.

O projeto ficou vigente de 2010 a 2014, e dentre as suas atividades destacaram-se: a) a criação do primeiro formulário para identificação de documentos, no intuito de mapear e diagnosticar a situação da empresa no que tange à documentação dispersa com as seguintes características: documentos de qualquer gênero, de valor histórico informativo ou probatório, que remontassem a história e a memória institucionais e do meio ambiente paulista; b) a estruturação da base de dados para catalogação de todos os gêneros documentais; c) a organização dos fundos arquivísticos com contextualização. Ao fim do projeto, o setor ganha a atribuição permanente da constituição da memória institucional.

Embora a escassez de recursos tivesse bloqueado grande parte das atividades a serem desenvolvidas pelo CM durante a vigência do projeto, as ações foram implantadas parcialmente.

Para a realização da comemoração do jubileu de 50 anos da Cia. formou-se um grupo de trabalho (GT), composto por funcionários das diretorias, o qual definiu as atividades e os produtos a serem elaborados durante o ano. Foram apresentados os seguintes produtos: a) selo comemorativo com logo criado por uma funcionária da Cia. (**Imagem 13**); b) botom com a imagem do selo; c) árvore para digitais e assinaturas (**Imagem 14**); d) diversas imagens digitais e vídeos; e) um livro digital escrito pelos funcionários (**Imagem 15**); f) reforma da cápsula do tempo por conta da danificação nos documentos guardados 25 anos atrás (**Imagem 16**).

No dia 24 de agosto de 2018, a cápsula do tempo foi aberta por ocasião da comemoração dos 50 anos da CETESB. No evento participaram diversas autoridades e funcionários, e o Setor de Biblioteca e Memória Institucional (ETGB) foi incumbido de expor a todos os presentes, o material retirado da cápsula que estivesse em boas condições, mesmo sem ter feito parte do GT. Em dezembro do mesmo ano a cápsula foi fechada, com previsão de abertura daqui a 25 anos, ou seja, em 2043.

O ETGB, setor responsável pelo CM, atualmente tem uma exposição permanente dos documentos nas suas instalações. Também na área de cursos há 3 expositores com outros objetos do CM, que estão sob a responsabilidade do setor (**Imagem 17**). Para manter suas atividades visíveis à sociedade e a organização, o setor busca parcerias internas e externas, e participa de programas que divulgam seu acervo, pensando no atendimento com qualidade. A exemplo, disso integra o Programa Patrimônio em Rede (instituído através do Decreto nº 58.007/2012), administrado pelo governo estadual, que tem por finalidade inventariar e catalogar os documentos do patrimônio público, no que concerne a documentos culturais e artísticos, tais como iconografias e objetos tridimensionais.



**Imagem 13 – Selo comemorativo**

Fonte: CETESB (2018)  
 Nota: criação do Logo por Liliana Cipolla (2018). Selo auto-adesivo e imagem para ser inserida nos documentos eletrônicos.

**Imagem 14 – Ávore para digitais**

Fonte: CETESB (2018)  
 Nota: folha impressa em papel para que os presentes no evento deixassem suas digitais e assinaturas em cada galho da árvore.

**Imagem 15 – Livro 50 anos CETESB**

Fonte: < <https://cetesb.sp.gov.br/blog/2018/12/27/um-livro-com-50-anos-de-historia-e-estorias/>>. Acesso em: jan. 2019.

**Imagem 16 – Cápsula do tempo reformada em 2018**

Foto: Margot Terada (2019)

Notas: Placa da tampa em aço CA 50, escrito com letra helvética *médium out line*, alto relevo 3mm; Documento original do CM, instalado no jardim do prédio 1, construído em 1993. Reformada em 2018, com a implantação das inscrições da nova data prevista para abertura em 27 jul. 2043.

**Imagem 17 – CM CETESB – Exposição dos objetos – prédio 6 – 1º andar**



Foto: Margot Terada (2016)  
Fonte: elaboração própria (2019)

**Imagem 18 - Portal da Biblioteca CETESB**



Fonte: <<http://modal.cetesb.sp.gov.br/portal/>>. Acesso em: jan. 2019.

## CUT – Central Única dos Trabalhadores

### Atendimento e Serviços

O Centro de Documentação e Memória Sindical da CUT apóia os demais órgãos da entidade com a disponibilização de publicações, documentos de arquivo e informações. Participa de pesquisas colaborativas com organismos e entes da CUT, arquivos, centros de documentação e memória de instituições que preservam e referenciam acervos dos trabalhadores, trabalhadoras e suas organizações.

O Centro de Documentação e Memória Sindical da CUT incentiva a recuperação, preservação, organização e disponibilização de documentos produzidos pelos trabalhadores, trabalhadoras e suas organizações. O CEDOC atende pesquisadores, estudantes e o público em geral interessados nas funções e atividades desenvolvidas pelo movimento sindical cutista e na trajetória e memória dos trabalhadores e trabalhadoras brasileiros.

Imagem 19 - Portal CUT-CEDOC

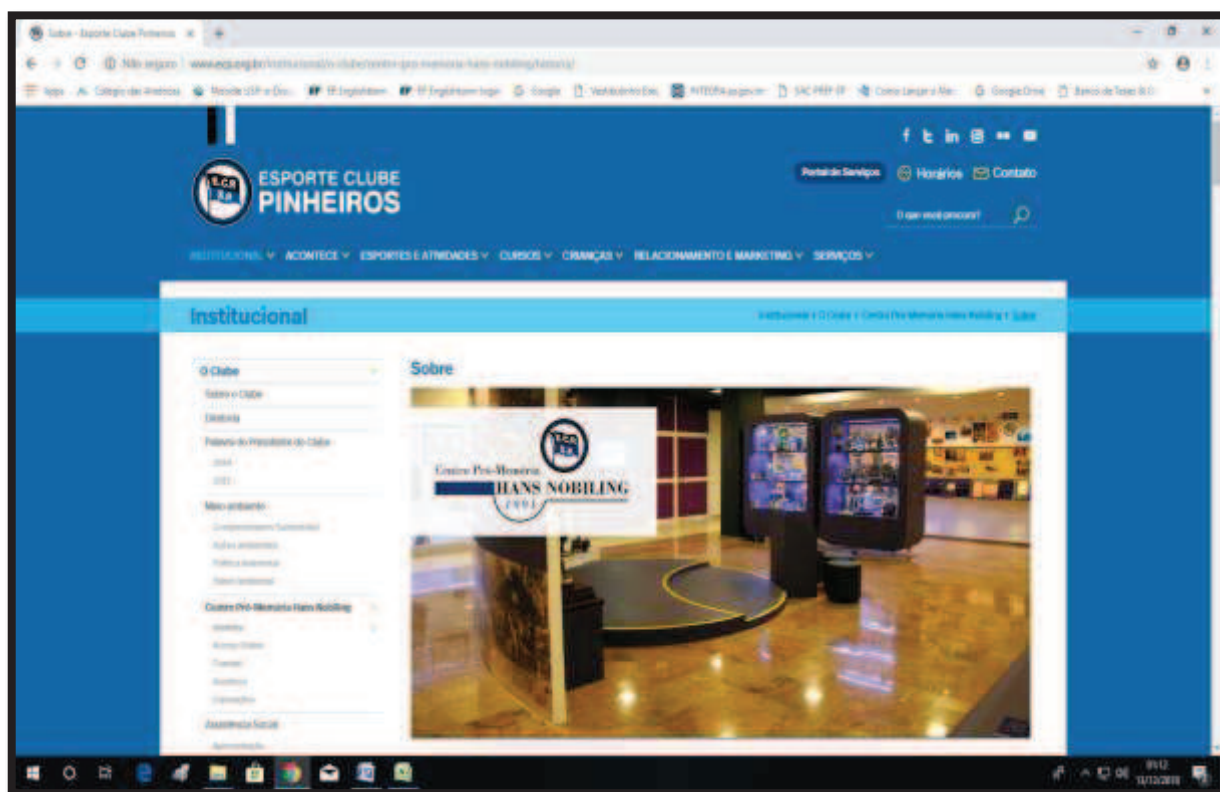


Fonte: < <http://cedoc.cut.org.br/>>. Acesso em: jan. 2019.

## ECP – Esporte Clube Pinheiros

Inaugurado em 23 de março de 1991, o Centro Pró-Memória Hans Nobiling vem desenvolvendo sua missão de recuperar, preservar e divulgar a história do Esporte Clube Pinheiros e sua relação com a história do esporte brasileiro, da cidade de São Paulo e da colônia alemã.

**Imagem 20 - Portal Centro Pró-Memória Hans Nobiling**



Fonte: <<http://www.ecp.org.br/institucional/o-clube/centro-pro-memoria-hans-nobiling/historia/>>. Acesso em: jan. 2019.



## EMPLASA – Empresa Metropolitana de Planejamento

Imagem 21 - Portal Biblioteca Virtual



Fonte: <<https://bibliotecavirtual.emplasa.sp.gov.br/>>. Acesso em: jan. 2019.

## FUNDAÇÃO BUNGE

Imagem 22 - Portal CM Bunge



Fonte: <<http://www.fundacaobunge.org.br/projetos/centro-de-memoria-bunge/>>. Acesso em: jan. 2019.

## FUNDAÇÃO ENERGIA E SANEAMENTO

A história da Fundação começa em 1998. Na época, as empresas do setor elétrico brasileiro estavam sendo privatizadas, e o governo estadual paulista optou por criar um órgão para preservar a memória e o patrimônio do gás e da eletricidade no Estado. Nascia a Fundação Patrimônio Histórico da Energia de São Paulo. Em 2004, a Fundação incorpora a temática do saneamento à sua missão. Assim surgiu o nome Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento ou, simplesmente, **Fundação Energia e Saneamento**.

Organização sem fins lucrativos, a Fundação atua em todo o Brasil, desenvolvendo projetos culturais e educativos que contribuem para a democratização do acesso ao patrimônio cultural, visando o fortalecimento da cidadania e o uso responsável dos recursos naturais.

### **Acervo e patrimônio**

O acervo da Fundação é composto por mais de 1.600 metros lineares de documentos técnicos e gerenciais, 260 mil documentos fotográficos, cerca de 3.500 objetos museológicos, 50 mil títulos na biblioteca, além de documentos cartográficos, audiovisuais e sonoros, reunidos a partir de meados do século XIX.

A Fundação guarda também um rico patrimônio arquitetônico e ambiental. São quatro pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), as Usinas-Parque de Salesópolis, Rio Claro, Brotas e Santa Rita do Passa Quatro, algumas com áreas remanescentes de Mata Atlântica -, e dois imóveis urbanos em Itu e Jundiaí.

O acervo oferece subsídios para pesquisas sobre energia e saneamento, assim como sobre temas relacionados ao processo de urbanização e industrialização no Brasil.

### **Missão:**

Preservar, pesquisar e divulgar o patrimônio dos setores de energia e saneamento por meio de ações de educação e cultura, nos eixos de história, ciência, tecnologia e meio ambiente.

Além de manter atividades culturais e educativas em suas diversas unidades (Rede Museu da Energia e Núcleo de Documentação e Pesquisa), a Fundação, cumprindo sua missão, também atua junto à sociedade através de parcerias, projetos e serviços nas áreas de educação e cultura.

Nas áreas de patrimônio histórico, ciência e tecnologia e meio ambiente, os projetos da Fundação contribuem para a difusão de valores que priorizam o desenvolvimento sustentável e reforçam os conceitos de cidadania.

### **Ação Educativa**

A partir das unidades da Rede Museu da Energia, a Fundação oferece aos interessados o desenvolvimento de projetos específicos de educação não-formal nas áreas de patrimônio cultural, ciência e tecnologia e meio ambiente. Podem ser realizadas ações de capacitação de professores e de atuação junto a comunidades, grupos técnicos e estudantes, tendo como objetivo a valorização do patrimônio cultural, a segurança e a conscientização para o uso responsável dos recursos naturais, entre outros.

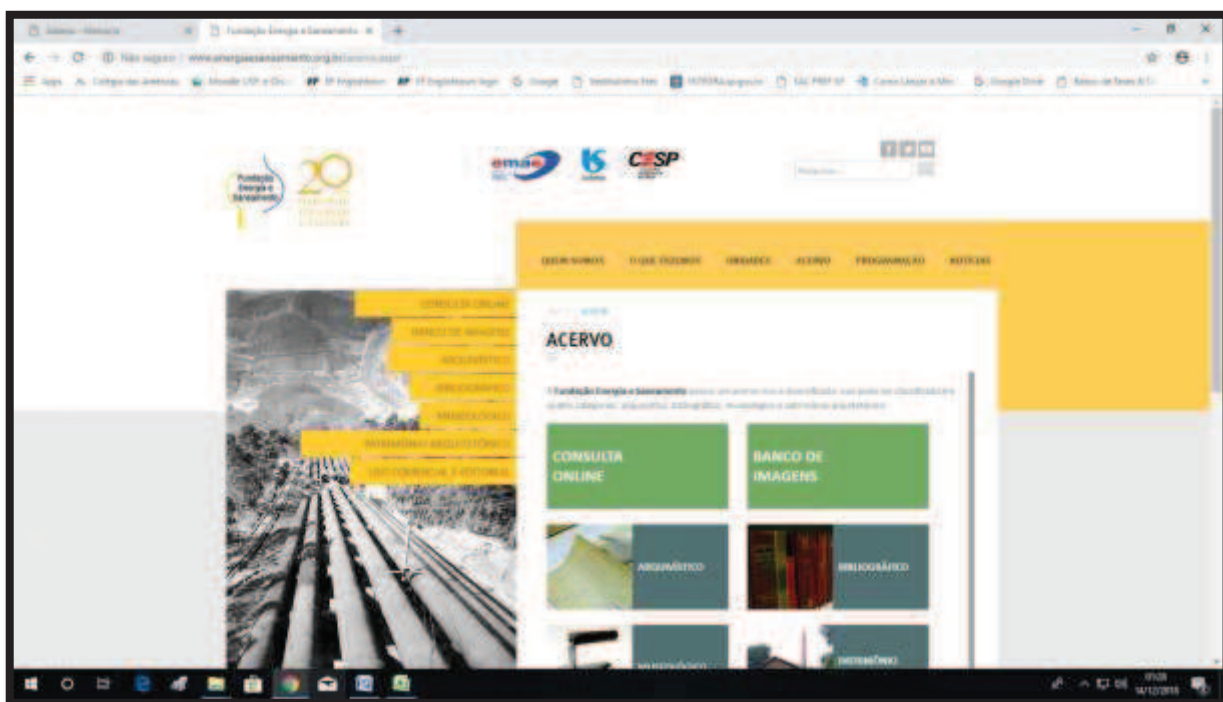
Fonte: <<http://www.energiaesaneamento.org.br/acervo.aspx>>. Acesso em: jan. 2019.

Imagem 23 - Portal SABESP



Fonte: <[http://memoriasabesp.sabesp.com.br/memoria\\_sabesp/memoria\\_sabesp.asp](http://memoriasabesp.sabesp.com.br/memoria_sabesp/memoria_sabesp.asp)>. Acesso em: jan. 2019.

Imagem 24 - Portal Fundação Energia e Saneamento



Fonte: <<http://www.energiaesaneamento.org.br/acervo.aspx>>. Acesso em: jan. 2019.

## FUNDAÇÃO FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

A Fundação FHC tem um duplo propósito: promove o debate público, a produção e a disseminação de conhecimento sobre os desafios do desenvolvimento e da democracia no Brasil, em sua relação com o mundo. Além disso, preserva e disponibiliza os arquivos de Ruth Cardoso, de Fernando Henrique Cardoso e de outras figuras públicas ligadas ao casal, de modo a contribuir com a pesquisa e a difusão do conhecimento sobre a história brasileira.

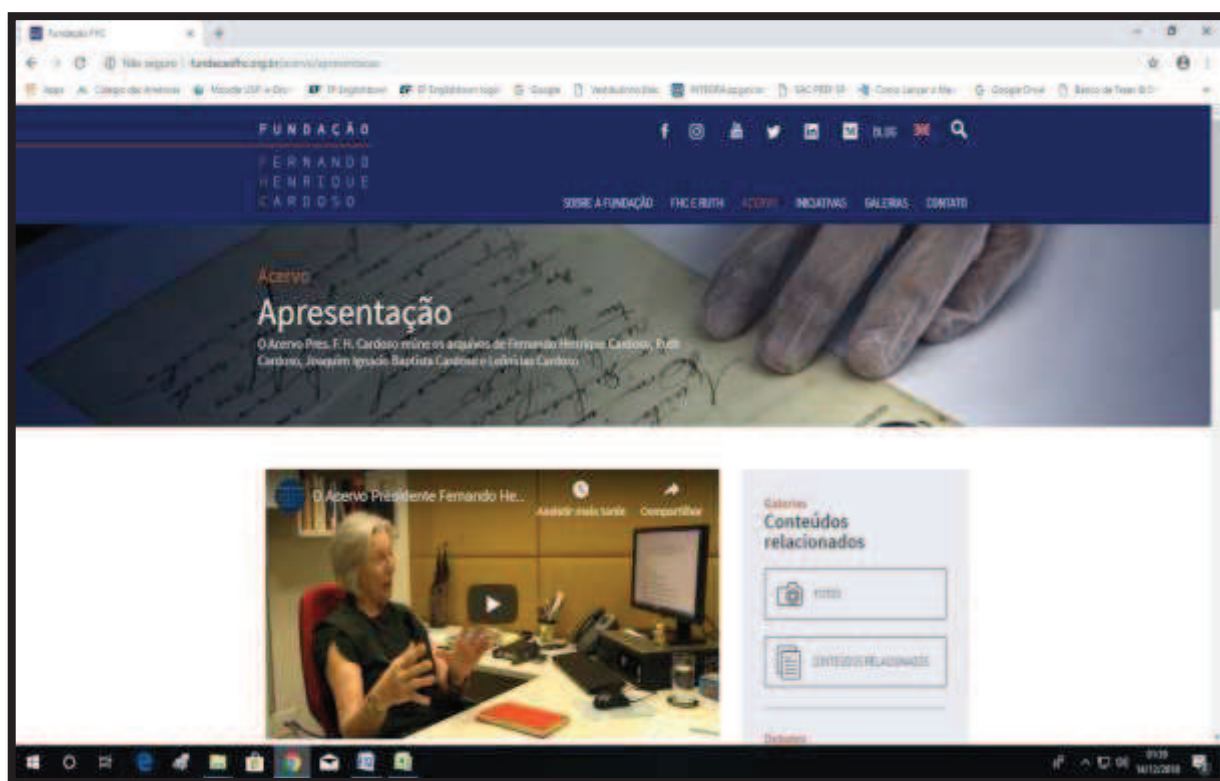
Para cumprir os seus objetivos, realiza exposições, eventos educativos, debates, estudos e publicações. Em suas ações, a Fundação FHC se guia pelos seguintes valores: Respeito ao pluralismo de opiniões; Crença no debate qualificado de ideias; Adesão à democracia.

O termo genérico **Acervo** designa um conjunto de arquivos e de atividades desenvolvidas a partir das informações que eles reúnem. Tanto o tratamento técnico dos arquivos quanto a definição das atividades são definidos pela curadoria e pela empresa Grifo Projetos Históricos e Editoriais.

A realização dos trabalhos é financiada por recursos captados ao amparo da Lei Rouanet (de incentivo fiscal para projetos culturais) ou por outras fontes privadas, entre elas a IBM, que fez a doação de softwares, e a Fundação Brava, que promoveu a difusão de parte do seu conteúdo. Entre 2006 e 2014, foram aprovados pelo Ministério da Cultura (MinC) os projetos:

- » Preservação, catalogação, digitalização e acesso ao Acervo Presidente Fernando Henrique Cardoso (Pronac 04-5408 de 2006 a 2009)
- » Tratamento Técnico e Difusão dos Acervos Presidente Fernando Henrique Cardoso e Antropóloga Ruth Cardoso (Pronac 09-1546 de 2010 a 2014)
- » Fundos documentais do Acervo Presidente FHC: descrição e difusão (Pronac 14-8739) em desenvolvimento.

### Imagem 25 - Portal Acervo FHC



Fonte: <<http://fundacaofhc.org.br/acervo/apresentacao>>. Acesso em: jan. 2019.



## VOTORANTIM

Imagem 26 – Portal Memória Votorantim



Fonte: <<https://www.memoriavotorantim.com/sobre/>>. Acesso em: jan. 2019.

# INSTITUTO BIOLÓGICO

Imagem 27 - Portal CM - IB



Fonte: <<http://www.biologico.sp.gov.br/page/produtos-e-servicos/centro-de-memoria>>. Acesso em: jan. 2019.

## METRO – SP

Imagem 28 - Portal Biblioteca METRO



Fonte: <<http://www.metro.sp.gov.br/cultura/biblioteca-neli-siqueira.aspx>>. Acesso em: jan. 2019.



## PINACOTECA

Imagem 29 - Portal CEDOC



Fonte: <<http://pinacoteca.org.br/acervo/arquivo-e-historia/>>. Acesso em: jan. 2019.

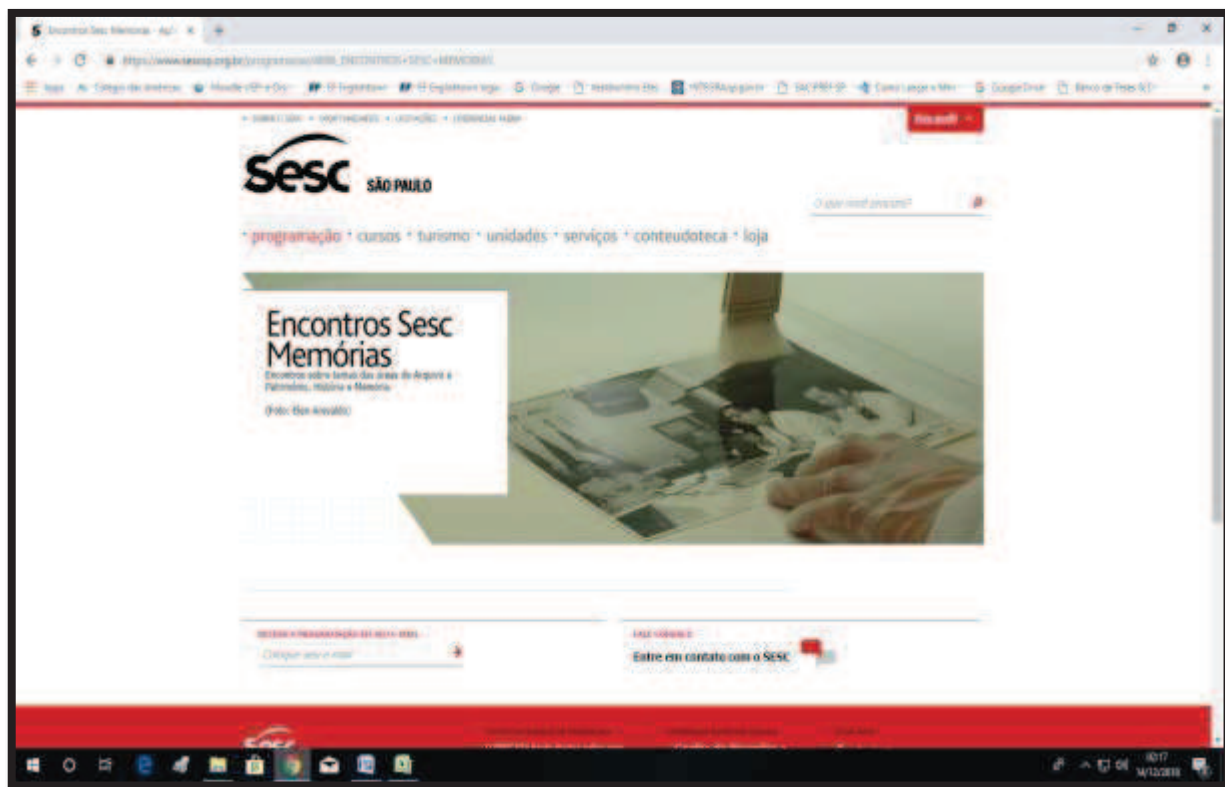
## Portal Biblioteca



Fonte: <<http://pinacoteca.org.br/acervo/biblioteca/>>. Acesso em: jan. 2019.

## SESC – SP

Imagem 30 - Portal SESC



Fonte: <[https://www.sescsp.org.br/programacao/4896\\_ENCONTROS+SESC+MEMORIAS](https://www.sescsp.org.br/programacao/4896_ENCONTROS+SESC+MEMORIAS)>. Acesso em: jan. 2019.