

A INTERFACE ENTRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Rayan Aramís de Brito Feitoza

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da
Informação da Universidade Federal da Paraíba

E-mail: rayanbritof@gmail.com

Emeide Nóbrega Duarte

Professora, Pós-Doutora do Departamento de Ciência da
Informação da Universidade Federal da Paraíba

E-mail: emeide@hotmail.com

Resumo: A Memória Organizacional (MO) e a Gestão do Conhecimento (GC) são ferramentas que contribuem para o processo de tomada de decisão. O objetivo deste estudo foi conhecer a interface entre a Memória Organizacional e a Gestão do Conhecimento com base nos fundamentos teóricos e nas observações no arquivo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado da Paraíba (Sebrae/PB). Metodologicamente, a pesquisa foi bibliográfica e de campo, exploratória de caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa. Adotamos a técnica de observação participante com anotações registradas no diário de campo, que serviu como instrumento de coleta de dados no arquivo da instituição pesquisada. Os resultados referentes à utilização dos documentos por espécie e tipologia documental, suas funções para as tomadas de decisões, as contribuições do arquivo e o comportamento dos sujeitos permitem concluir que a memória organizacional contribui com o processo de criação de conhecimentos. Para manter a memória organizacional “viva” é necessária adoção de políticas de Gestão do Conhecimento.

Palavras-Chave: Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. Arquivo. Tomada de decisão.



1 INTRODUÇÃO

A sociedade e principalmente os ambientes organizacionais, públicos ou privados, têm sido impactados com o aumento das necessidades de informação para que sejam tomadas as decisões cabíveis nas atividades diárias, levando em consideração a informação registrada em qualquer suporte, elemento crucial nas

empresas. Conforme Lopes (2009), a informação é um recurso indispensável à sobrevivência das organizações, sem ela é impossível realizar planejamento para tomar decisões.

Diante disso, a informação é um fator contribuinte muito importante para criação e compartilhamento de conhecimentos que transformam a sociedade tanto nos aspectos econômicos, quanto nos sociais. Destarte, o conhecimento tem sido a essência principal que diferencia e traz vantagens no ambiente empresarial e/ou organizacional, trazendo desafios para sua administração.

Neste sentido, é preciso que haja uma gestão no processo da construção do conhecimento das organizações, para que ocorra o compartilhamento das tarefas de trabalho, das habilidades profissionais e experiência para criar e gerar novos conhecimentos no ambiente organizacional. Contudo, trazemos à luz a Memória Organizacional (MO) que funciona como uma ferramenta de processos de informação na criação e compartilhamento de conhecimentos para os funcionários de uma empresa. Consideramos também outro importante meio que contribui significativamente nas tomadas de decisão, a Gestão do Conhecimento (GC), que passa por todos os setores e ambientes de uma organização, como: estrutura, recursos humanos, sua cultura, tecnologias e todas as documentações produzidas pela mesma.

Ressaltamos a importância do arquivo enquanto agente de construção da memória organizacional e do processo de gerenciamento do conhecimento, uma vez que o conjunto de documentos é um elemento que contribui com a criação e construção do conhecimento para as tomadas de decisão das empresas. Para entendermos como se dá o processo, definimos como campo deste estudo o arquivo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (Sebrae/PB).

A escolha do local da pesquisa ocorreu pela familiaridade com o arquivo da instituição, em seus aspectos práticos e teóricos, fator considerado positivo para o andamento da pesquisa, permitiu a presença direta do pesquisador no determinado campo.

A partir dessa compreensão, este trabalho procura responder as seguintes indagações: de que maneira o arquivo se insere na interface entre a memória organizacional e gestão do conhecimento do Sebrae/PB? Qual o papel do arquivo enquanto memória organizacional e agente da criação do conhecimento nos processos de tomada de decisão da instituição?

Para tanto, foi definido como objetivo geral conhecer a interface da MO com a GC, com base nos fundamentos teóricos e por meio de observações realizadas no arquivo no Sebrae/PB.

2 CONCEITUANDO ARQUIVO

Arquivo pode ser caracterizado como o conjunto de documentos que independente do suporte e da sua natureza são acumulados em decorrência das atividades desempenhadas por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas. Nesta perspectiva:

Consideram-se arquivos, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de suas atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação de natureza dos documentos (BRASIL, 1991, p.01).

O Arquivo Nacional (Brasil) através do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 27), também conceitua arquivo como:

Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte. Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos. Instalações onde funcionam arquivos. Móvel destinado à guarda de documentos.

Os arquivos têm sua importância sejam eles para qualquer empresa, órgãos governamentais ou instituições. Vários são os seus processos, e um deles é o arquivamento de documentos onde podemos encontrá-los em variados gêneros, como: registros, figuras, filmes, cada um com seu grau de importância à instituição.

As atividades clássicas da Administração – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – não se efetuam sem documentos. Quanto mais informados os administradores/dirigentes estiverem sobre um assunto, melhor e mais completamente poderão decidir sobre ele (BELLOTO, 2006). Nesse contexto,

Os arquivos constituem-se em um centro ativo de informações e precisam estar devidamente organizados e estruturados para atingirem seus objetivos, que são atender à administração, evitar erros e repetições desnecessárias, **produzir conhecimento para assessorar as tomadas de decisão** e dar continuidade aos trabalhos das instituições (CARVALHO; LONGO, 2002, p. 115, grifo nosso).

Paes (2006, p. 20) ressalta que “a principal finalidade dos arquivos é servir à administração, constituindo-se, com o decorrer do tempo, em base do conhecimento da história”. Assim, os arquivos funcionam como armazenador de informações e conhecimentos que devem ser gerenciados para propiciar contribuições no processo decisório, por meio das pessoas, na execução das atividades diárias.

Quanto aos documentos e suas funções no âmbito dos arquivos, Belloto (2006) relata que documento de arquivo é aquele produzido por uma instituição privada ou pública no decorrer de suas atividades, constituindo-se um elemento com funções de prova e informação o que nos leva a considerar que o documento arquivístico tem seu papel fundamental nas atividades rotineiras do âmbito de uma organização.

No que se refere às relações entre tomadas de decisões e tipologias documentais, Nascimento e Valentim (2012) afirmam

que essa aproximação é real, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma consciente, resultando assim em maiores acertos e menores riscos nas organizações.

Os arquivos podem ser divididos em três fases, que segundo o Dicionário de Terminologia Arquivística Brasileiro (2005) são chamados de Teoria das Três Idades ou Ciclo Vital dos Documentos que são considerados arquivos correntes, intermediários ou permanentes de acordo com a utilização frequente pelas entidades produtoras e identificação de seus valores primários e secundários, considerando também as sucessivas fases que passam os documentos de um arquivo, desde sua produção à guarda permanente ou eliminação.

É importante ressaltar que os valores primários e secundários obedecem às funções que os documentos de arquivo apresentam. O primeiro valor se refere aos documentos de caráter administrativo que podem ser encontrados em arquivos correntes e intermediários e o segundo aos arquivos permanentes que têm caráter histórico.

Entende-se por arquivo corrente, o conjunto de documentos, em tramitação ou não, que pelo seu valor primário, é objeto de consultas frequentes pela entidade que produziu a quem compete sua administração; por arquivo intermediário como o conjunto de documentos originários de arquivos correntes, com uso pouco frequente, que aguarda destinação e arquivo permanente entendido como o conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor probatório e informativo (DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA BRASILEIRO, 2005).

Podemos inferir que a finalidade dos arquivos é servir como um instrumento de apoio para as tomadas de decisões, constituindo de espaço de preservação da MO, onde fica registrada a história da mesma, da fundação até os dias atuais, possibilitando a pesquisa aos seus usuários, quando se fizer necessário.

3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Por se tratar de um termo abrangente, a memória é discutida em várias disciplinas e diante das correntes teóricas, várias áreas do conhecimento estudam a memória de acordo com suas especificidades, Santos (2003, p. 28) “apresenta que mediante as reflexões da filosofia, a memória surgiu há muitos séculos associada à noção de tempo, não se referindo apenas ao passado”.

A memória permite a ressignificação do passado, sendo comparada com dados presentes, realizando a preservação de informações, sendo essenciais para experiência individual e o conhecimento da natureza científica, filosófica ou técnica (CRIPPA, 2010). Como também afirma Córdula (2015), não voltamos no tempo para reviver, mas para refletirmos sobre o vivido, agregando a experiência do presente frescor dos acontecimentos passados. Ao lembrarmos estamos representando, ressignificando “com imagens e ideias de hoje, experiências do passado” (BOSI, 1994, p. 55).

Segundo Molina e Valentim (2011), com a ausência da memória desapareceriam a noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento, afirmando assim, que a memória faz parte da construção de uma determinada sociedade. Cabe apresentar a MO, já que também é objeto desse estudo e é considerada como uma base de conhecimento em que se registram os conteúdos gerados por um determinado ambiente e que esses conteúdos estão presentes nos documentos, que por sua vez, podem ser divididos em tipologias documentais (MOLINA; VALENTIM, 2011).

Toda instituição é formada por pessoas, documentos, cultura e conhecimentos, geram diariamente um conjunto de experiências que podem contribuir significativamente com a formação de sua memória, podendo aqui ser chamada de MO. Com vistas a gerenciar seus recursos intelectuais, as empresas tendem aumentar a sua MO que serve como ferramenta para subsidiar o processo de construção do conhecimento e tomar decisões.

A importância da MO nos ambientes das instituições se dá por ser percebida como uma ferramenta crucial para sobrevivência e desenvolvimento das empresas organizacionais. De acordo com Moresi (2006, p. 289) “memória organizacional é normalmente definida em termos dos conteúdos e dos processos associados à memória de uma organização”.

Os documentos de um arquivo podem ser considerados como parte dessa ferramenta, pois com base na definição de Walsh e Ungson (1991) essa memória organizacional pode ser definida como as informações que estão armazenadas, com relação à história de uma organização que podem ser utilizadas nos processos de tomada de decisão.

A MO amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar/compartilhar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa através do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização. Essa ferramenta deve responder aos principais questionamentos elaborados pela instituição, seu ambiente, processos e serviços (CONKLIN, 2001; FREIRE *et al.*, 2012).

Nesta perspectiva, ao considerarmos que a memória nos remete ao sentido de passado e/ou tempo, podemos dizer que se entende por MO um acervo de informações arquivadas que fala sobre os processos organizacionais, podendo ser recuperadas e reutilizadas nas futuras atividades de uma determinada instituição.

Nascimento (2016) afirma que a memória está presente no acervo de experiências dos indivíduos, pois o produtor de documentos é um mediador ativamente responsável e comprometido, colaborando com a manutenção e expansão da memória coletiva organizacional, mediante a gestão documental ou do arquivo.

A gestão de documentos no arquivo e a MO podem ser apresentados como uma abrangência que permeia os conceitos da GC, relacionados com os seguintes temas:

[...] gestão estratégica da informação, cultura organizacional, **memória organizacional**, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, compartilhamento do conhecimento, **gestão de documentos**, capital intelectual, criatividade e inovação [...] (HOFFMAN 2009, p. 33, grifo nosso).

Contudo, quando a memória responde aos problemas de uma organização e consegue atender as demandas das atividades rotineiras, pode-se dizer que há uma contribuição significativa para o acontecimento da GC, pois o acesso e uso dessas informações geram mais serviços, aprendizagem e passam a tomar decisões com segurança. Sendo assim, é pertinente refletir sobre os conceitos na literatura.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC tem como base os autores Otlet e Bush, ao mostrarem a possibilidade da informação e conhecimento ser tratados na forma de seu armazenamento, organização, acesso e uso, ou seja, para ser possibilitado o seu gerenciamento. Desta forma, podemos considerar que a informação organizada visa a promoção do conhecimento no âmbito das empresas com o intuito de haver contribuições necessárias para tomada de decisão. As instituições criam, organizam, processam e fazem a busca e uso da informação visando à recuperação da informação e contribuindo com a geração de novos conhecimentos (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

A informação e o conhecimento têm suas especificidades e diferenças, quando abordados no campo da Ciência da Informação estes termos predominam em instituições, grupos, disciplinas e linhas de pesquisa. Como bem relatam Brascher e Café (2008), esses elementos já apontaram problemas internos no que se refere a área da organização da informação e organização do conhecimento, que, ao serem empregados um no sentido de outro, revela falta de clareza quanto à delimitação do conceito.

Quanto à utilização dos termos “informação” e “conhecimento” na perspectiva da gestão na Ciência da Informação, Barbosa (2008) aponta que ambos têm suas características distintas e que ao falarmos da Gestão da Informação (GI), a informação é no contexto explícito e/ou registrado, enquanto na GC, o conhecimento é caracterizado por abordar o conhecimento pessoal/individual.

Neste contexto, Davenport e Prusak (1998) entendem por conhecimento, uma mistura fluida de experiência condensada, dos valores, da informação contextual e *insight* experimentado, proporcionando uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. A necessidade de selecionar informações pode ser o diferencial para a organização, gerando conhecimento útil de modo a subsidiar os sujeitos organizacionais para a tomada de decisão (TENÓRIO; VALENTIM, 2016).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam dois tipos de conhecimento: o tácito e explícito. O primeiro é o conhecimento individual, que é de difícil comunicação, enquanto o segundo é formal sistemático, que é fácil transmitir aos indivíduos e aos grupos. A GC é possível quando se efetiva a partir da distinção do conhecimento tácito e explícito, assim acontecendo a conversão desse fenômeno por meio da sua socialização, internalização, externalização e combinação pelo espiral do conhecimento (SECI). Neste contexto, observamos que a criação do conhecimento se dá por meio da interação dos indivíduos e o ambiente das organizações, que uma vez registrado, passa a ser informação, e esta quando é internalizada, configura-se em conhecimento.

A GC está associada ao conhecimento tácito, considerando assim, que o seu foco está ligado ao conhecimento pessoal, aquele que se encontra na cabeça das pessoas. Tenório e Valentim (2016) afirmam que a GC também estuda o comportamento das pessoas em relação à informação e ao conhecimento, nos ambientes em que são implantados processos de comunicação, fluxos de informação e de conhecimento, bem como tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Podemos encontrar na literatura conceitos de GC na visão de variados autores, conforme apresentaremos a seguir. De acordo com Valentim *et al.* (2003), a GC é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.

Davenport e Prusak (1998) conceituam a GC como um processo sistemático para identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos estratégicos no âmbito de uma organização. Em sua pesquisa de tese, Duarte (2003, p. 283) considerou que “a GC consiste na integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento [...] no ambiente das organizações”.

A GC é um conjunto de processos para criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento, se propondo a gerenciar o ambiente no contexto organizacional (ANGELONI, 2008). Para Cianconi (2013, p. 114) essa gestão “é uma atividade que visa facilitar à criação do conhecimento, o aprendizado, a inovação, e se propõe a gerenciar o ambiente, o contexto organizacional em que se produz conhecimento, [...]”. Contudo, visando a capacitação para o conhecimento, através de um processo dinâmico, a GC é um conjunto de atividades que afetam de maneira positiva, a criação do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Essa abordagem sobre GC e memória é relevante, pois de acordo com o teórico Choo (2003) é considerada organização do conhecimento aquela que for capaz de integrar os processos de criação de significado, construção do conhecimento para tomadas de decisões mais acertadas no âmbito das organizações.

Diante da exposição teórica, se fez necessário um estudo que pudesse associar as temáticas: memória e GC no arquivo da empresa Sebrae/PB.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia ocupa lugar importante no âmbito das teorias, permitindo a construção da realidade e, também o potencial criativo do investigador. Minayo (1994) Afirma que é o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade.

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi exploratória de caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa, visando compreender a interface existente entre o arquivo enquanto parte da MO e GC no campo do Sebrae/PB e suas contribuições no processo de tomada de decisão da instituição. De acordo com Gil (2012), as pesquisas exploratórias esclarecerem e modificam conceitos e ideias, com a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para pesquisas posteriores.

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, neste caso a demanda de empréstimos de documentos no que servirá para tomadas de decisão da empresa (GIL, 2012). Ainda conforme esse autor, o primeiro passo a ser dado é identificar as variáveis específicas importantes, para assim poder explicar características complexas de um problema.

Para Marconi e Lakatos (2011) o método qualitativo analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências, comportamentos, etc. O método quantitativo, segundo Richardson (1985), é caracterizado pela quantificação nas modalidades de coletas de informações e no tratamento dessas através de estatísticas, das mais simples às mais complexas.

Para se realizar a coleta dos dados, foi escolhida a técnica de observação participante, que no dizer de Gil (2012, p. 103) “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. A escolha por essa técnica se deu pela disponibilidade do pesquisador, mediante a sua presença durante aprendizado desenvolvido na instituição.

Como instrumento para esta coleta foi adotada a técnica do diário de campo no qual o pesquisador por meio da observação participante, no ambiente do arquivo, procurou anotar o comportamento dos funcionários técnicos – administrativos e estagiários em efetivo exercício do Sebrae/PB que fazem a utilização dos documentos como fonte de informação para que haja a tomada de decisão.

5.1 Etapas da Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido no período de aproximadamente cinco meses. A princípio, foi realizada a busca de revisão de literatura sobre arquivo, MO e GC para construir as bases conceituais para executar a pesquisa.

Na segunda etapa, o trabalho consistiu na pesquisa propriamente dita, por meio do instrumento de coleta dos dados no referido arquivo. Nesse período, aconteceram vinte empréstimos de documentos com o objetivo de elucidar medidas para o processo decisório no decorrer das atividades da instituição. Por conseguinte, na terceira etapa se deu início a escrita deste trabalho e foi realizada a análise dos dados, bem como os resultados alcançados.

Por ocasião das observações *in loco*, considerando que o pesquisador/observador permaneceu temporariamente na empresa, os sujeitos de pesquisa perceberam que estavam sendo observados e espontaneamente fizeram comentários sobre as funções dos documentos e o atendimento recebido, os quais foram considerados nos resultados.

5.2 Campo da Pesquisa

O arquivo do Sebrae/PB, da cidade de João Pessoa, concentra toda a informação e conhecimento das Unidades, Agências Regionais e demais setores da empresa, através dos documentos administrativos, históricos e jurídicos, organizados de forma sistemática, conforme as funções desempenhadas por colaboradores, independentemente da natureza ou do suporte da

informação, voltadas para os pequenos negócios. Funciona como um órgão receptor de documentos, que chegam a ele por passagem natural e obrigatória, recebendo tratamento profissional no gerenciamento da informação que necessite ser armazenada.

Por meio de atividades advindas da aprendizagem do pesquisador no Arquivo do Sebrae/PB, no decorrente ano, observou-se que os documentos são organizados de acordo com o método estrutural, no qual obedece a estrutura da organização nas unidades e/ou setores existentes na superintendência, tais como: Acervo Histórico (**AH**); Conselho Deliberativo Estadual (**CDE**); Diretoria Executiva (**DIREX**); Unidade de Assessoria Jurídica (**UAJ**); Unidade de Auditoria Interna (**UAUD**); Unidade de Desenvolvimento Setorial (**UDS**); Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas (**UDTP**); Unidade de Educação Empreendedora e Empresarial (**UEE**); Unidade de Administração e Logística (**UGAL**); Unidade de Gestão, Finanças, Contratos e Convênios (**UGF**); Unidade de Gestão de Pessoas (**UGP**); Unidade de Gestão de Tecnologia, da Informação e Comunicação (**UTIC**); Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento (**UGEM**); Unidade de Gestão, Inovação e Competitividade Empresarial (**UGIC**) e Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento (**UMCC**).

6 RESULTADOS

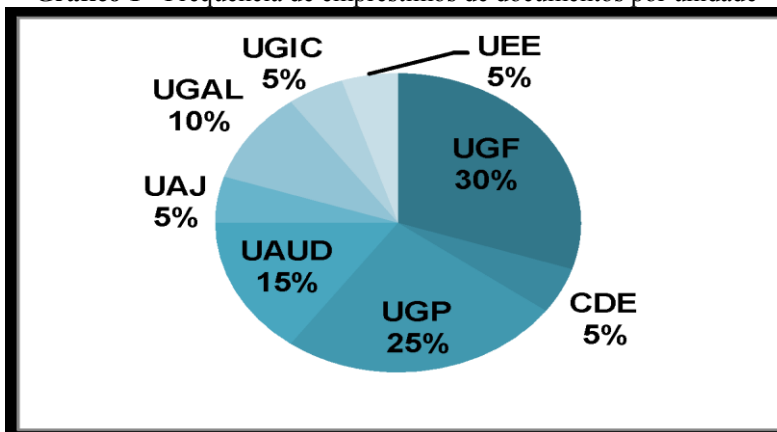
Em consonância com o objetivo, constam os resultados obtidos em relação à caracterização dos documentos utilizados no período da pesquisa e as considerações sobre o comportamento dos usuários ao buscarem as informações contidas nos documentos.

6.1 Caracterização e utilização dos documentos

Durante a coleta dos dados, nas demandas de empréstimos no momento da solicitação dos documentos, como também nas suas especificidades, observou-se que a utilização da informação gera

mudanças no estado de conhecimento ou na capacidade de agir de cada gestor, conforme preconiza Choo (2003). Em relação ao uso das informações foi constatado que durante o período de observação no Arquivo do Sebrae/PB, as pessoas consultam os documentos com frequência, como segue a demonstração no Gráfico 1, de acordo com as demandas das unidades da instituição.

Gráfico 1 - Frequência de empréstimos de documentos por unidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com esses dados, as unidades que compõem a administração do Sebrae/PB recorrem ao arquivo frequentemente. Em um total de vinte documentos considerados a partir do gráfico anterior, por porcentagem (%), as unidades que mais solicitaram documentos no período da pesquisa foram: (UGF) aparece com 30% das demandas dos documentos; em seguida, a (UGP) com 25%; os 15% das demandas, ficaram por conta da (UAUD); a (UGAL) com 10%. Por fim, aparecendo com 5% das demandas, a (UAJ), (UEE), (UGIC) e o (CDE).

Podemos considerar que para se tomar uma decisão no âmbito das atividades do Sebrae/PB, os documentos são solicitados pelos funcionários da instituição.

Assim, a busca por documento com vistas a adquirir conhecimento útil para a organização nos faz concordar com Tenório e Valentim (2016) quando afirmam a precisão de

selecionar informações que possam de fato propiciar um diferencial para a organização, gerando assim conhecimento útil, de modo a subsidiar os sujeitos organizacionais para a tomada de decisão.

6.2 Espécie e tipologia documental

Com base nos dados obtidos, foram identificadas a espécie e tipologia de cada documento, sendo interessante saber tais especificidades para compreendermos a que cada um desses se refere e conhecermos os documentos que norteiam o arquivo do Sebrae/PB, conforme o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Espécie e Tipologia dos Documentos consultados

	ESPÉCIE	TIPOLOGIA
SUJ.01	Nota Fiscal	Nota Fiscal de Recibo de entrega de declarações de Serviço referente ao primeiro semestre de 2015.
SUJ.02	Nota fiscal e Certidão	Nota Fiscal de pagamento mais certidão de empresa prestadora de serviços.
SUJ.03	Nota Fiscal e Boleto	Nota Fiscal de Compra de materiais e Boleto de despesa com energia da agência Campina Grande.
SUJ.04	Resolução	Resolução de alocação
SUJ.05	Lista, Contratos	Lista de frequências, contrato e documentos pessoais de ex-estagiários.
SUJ.06	Registro	Registro de empregado.
SUJ.07	Recibo	Recibo de pagamento, ref. a 13º salário.
SUJ.08	Duplicata	Duplicata de pagamento de Impostos.
SUJ.09	Nota Fiscal	Nota Fiscal de despesas
SUJ.10	Nota Fiscal	Nota Fiscal de compras
SUJ.11	Contrato	CT/2013 para contratação de empresas
SUJ.12	Contrato	Contrato de ACS
SUJ.13	Contrato	Contrato SGC
SUJ.14	Processos	Processos de seleção para colaboradores em 2013.
SUJ.15	Nota Fiscal	Nota Fiscal de compras
SUJ.16	Contrato	Contrato de ACS
SUJ.17	Vales	Vale-Transporte
SUJ.18	Processo	Processo de PADI de dois colaboradores
SUJ.19	Fotografias	Fotografias de ex-colaborador.
SUJ.20	Lista	Lista de frequência.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

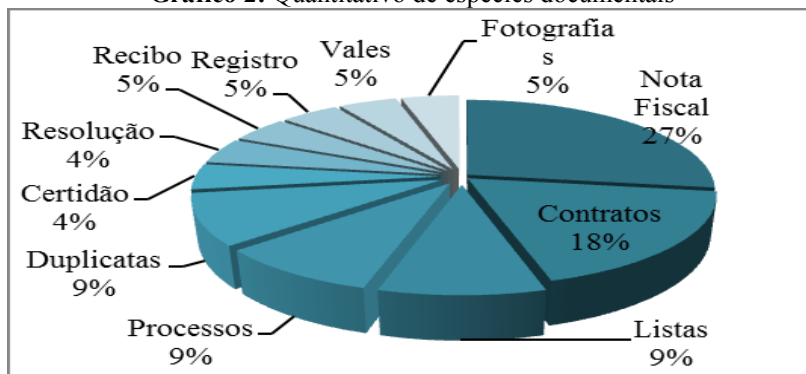
Mediante o exposto no quadro supracitado, notamos que o arquivo é composto em sua maioria por documentos de caráter administrativo, como também de caráter histórico. As espécies dos documentos encontradas no arquivo são identificadas como: Notas fiscais; Resoluções; Listas; Contratos; Recibos; Duplicatas; Vales; Processos e Fotografia. Observamos que as resoluções, as fotografias, e dependendo da tipologia documental, os processos fazem parte do contexto do acervo histórico da instituição. Já as notas fiscais, listas, contratos, duplicatas, vales e também os processos, dependendo de sua funcionalidade, são espécies documentais de caráter administrativo.

Quanto às tipologias dos documentos consultados/emprestados, podemos ver que são os tipos designados a cada espécie de documentos. Para cada espécie de documento há uma diferença, podemos trazer um exemplo de um documento do quadro acima: o **SUJ.04** solicitou um documento cuja espécie é **Resolução**, e a sua tipologia é uma **Resolução de alocação**, então a tipologia é a configuração que assume a espécie de acordo com a atividade que a gerou, como mostram os dados de cada espécie que contém a sua tipologia documental.

Conforme o estudo de Nascimento e Valentim (2012) “a relação entre a Tipologia Documental e o processo decisório [...] permite que as decisões sejam tomadas de forma consciente”. A MO é considerada uma base de conhecimento que registram informações geradas por um determinado ambiente, esses conteúdos estão presentes nos documentos e podem ser divididos em tipologias documentais (MOLINA; VALENTIM, 2015).

Além disso, foi possível identificar o quantitativo das espécies documentais mais procuradas durante a pesquisa. Dentre os 20 documentos solicitados no período de coleta, observamos que a espécie Nota Fiscal foi a mais procurada com 27%; em seguida, os Contratos aparecem com 18%; as Listas, Processos e Duplicatas com 9% e a Certidão, Resolução, Recibo, Registros, Vales e Fotos com 5%, conforme o Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2: Quantitativo de espécies documentais



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nesse contexto, podemos inferir que o arquivo do Sebrae/PB atende as demandas no dia a dia, com documentações de valores administrativos e históricos inseridos na perspectiva da memória organizacional da instituição. Mesmo que haja uma grande demanda de documentos administrativos, estes, na maioria, farão parte de um futuro acervo histórico, onde serão registradas a sua história e memória, podendo ser resgatadas no futuro.

6.3 Contribuições do Arquivo

Entre os desafios dos profissionais da informação está o conhecimento sobre as contribuições que o arquivo pode oferecer à instituição, na perspectiva de perceber como o arquivo pode subsidiar o processo decisório para a formação da memória organizacional junto à gestão e criação do conhecimento. O estudo mostra as funcionalidades que o documento se enquadra, como também o comportamento dos usuários que buscam as informações no arquivo com vistas a descobrir até que ponto os serviços do arquivo podem contribuir nas atividades do Sebrae/PB.

Ao atingir o ponto crucial deste trabalho, ou seja; compreender a MO associada à GC por meio do arquivo, é saber que as suas funções para tomadas de decisão da instituição se dão por meio dos documentos, pois são neles que estão os dados.

Dependendo da situação, podem ter significado, se tornar informação e construir conhecimento, mediante a atividade rotineira da administração da instituição.

Cada um que solicita um determinado documento tem a necessidade de analisá-lo para tomar alguma decisão. Apresenta-se no Quadro 2, a função para cada documento solicitado:

Quadro 2 - Função do documento para tomada de decisão

SUJ.01	Servir como documento comprobatório para auditoria interna
SUJ.02	Comprovação de pagamento à empresa fornecedora
SUJ.03	Comprovação de pagamento
SUJ.04	Consulta para ter conhecimento da resolução e decidir quais procedimentos serão feitos a partir dessa revogação
SUJ.05	Empréstimos desse documento para comprovar se, de fato, o tal indivíduo estagiou na instituição e por qual período
SUJ.06	Empréstimo de documento com intuito de comprovação para fins de aposentadoria
SUJ.07	Pedido feito para comprovar pagamento de 13º salário de um determinado colaborador
SUJ.08	Reprodução (xerox) da duplicata para comprovar pagamento de imposto
SUJ.09	Solicitação para comparar documento com livro diário anual do ano de 2015, com vistas a comprovar pagamento
SUJ.10	Empréstimo de documento para fins comprobatórios
SUJ.11	Servir como comprovação de contrato e consultar cláusulas para tomar decisão
SUJ.12	Empréstimo de documento para fins comprobatórios
SUJ.13	Verificar contratação de cliente, para fins de conhecer a temporalidade de contratação
SUJ.14	-
SUJ.15	Buscar informações com vistas a complementação de elaboração de outra nota fiscal
SUJ.16	Empréstimo de documento para fins comprobatórios
SUJ.17	Tomar decisão de ressarcir por auxílio de benefício
SUJ.18	Solicitação feita com o intuito de tomar decisão sobre determinado assunto
SUJ.19	Empréstimo de foto de ex-colaborador, para comprovar se o mesmo estaria ou não em um evento importante da instituição nos anos 1990
SUJ.20	Pedido de lista de frequência de alunos que participaram de cursos promovidos pela instituição, para comprovar se a pessoa que solicitou declaração participou dos dias do determinado curso

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os resultados da pesquisa quanto à funcionalidade dos documentos consultados durante a coleta dos dados, mostram (Quadro 2), que muitas questões se voltam como ato de comprovação, ou seja, de servir como documentos comprobatórios no processo de decisão. Para comprovar pagamentos, ou até mesmo para remeter alguma decisão com base no passado, como foi o caso do **SUJ.19**, ao solicitar uma fotografia na qual retomaria ao um evento passado, a informação foi registrada e hoje se faz presente no acervo da memória da instituição.

O exemplo acima citado foi um caso que ocorreu durante a pesquisa, em demonstração de que os documentos de arquivo têm funções importantes para o fluxo de trabalho na instituição. Por meio da demanda de solicitações de documentos, foi possível observar cada sujeito, apresentado no Quadro 2, que buscavam informações para soluções de problemas rotineiros da instituição.

Ainda com vistas a saber as contribuições que o arquivo tem no contexto do objetivo deste trabalho, as considerações sobre o comportamento dos sujeitos (usuários) ajudaram a verificar até que ponto os seus serviços se inserem nas tomadas de decisão do Sebrae/PB. Essa observação corrobora com a visão de Tenório e Valentim (2016) ao afirmarem que a GC tem a função de estudar o comportamento das pessoas em relação à informação e ao conhecimento, nos ambientes de processos de comunicação, fluxos de informação e de conhecimento, bem como, tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A seguir, as observações sobre o comportamento dos sujeitos na busca de documentos (Quadro 3) demonstram satisfações e/ou sugestões dos sujeitos mediante o seu comportamento no momento da recuperação ou não da informação no documento.

De maneira geral, os dados apresentam as consequências ocorridas após a solicitação, busca e empréstimo de documentos no arquivo, sendo possível observar a satisfação dos usuários, declarada de forma espontânea, quanto à recuperação da informação, o acesso rápido ao documento, a credibilidade e confiança depositada na equipe do arquivo e até mesmo sugestões.

Quadro 3 - Observações sobre o comportamento dos sujeitos na busca de documentos

SUJ.01	Demonstração de satisfação no tempo de espera da documentação, mostrando-se confiante na organização dos documentos; elogiou pela rapidez de acesso.
SUJ.02	-
SUJ.03	O interessado pelo documento apresentou satisfação quanto ao acesso rápido do documento, tendo em vista que o problema foi resolvido devido ao fácil acesso e pouco tempo para a recuperação da informação.
SUJ.04	A usuária que era responsável pelo documento solicitado demonstrou confiança , agradeceu e parabenizou pela responsabilidade da equipe do arquivo.
SUJ.05	-
SUJ.06	Tratando-se de um documento sigiloso de caráter pessoal, sugeriu com muita clareza que fosse encontrado o documento para não colocar em risco as informações sigilosas para demais pessoas da instituição.
SUJ.07	Agradecimento e satisfação do sujeito
SUJ.08	-
SUJ.09	-
SUJ.10	Satisfação e agradecimento da funcionária solicitante do documento
SUJ.11	Satisfação do estagiário ao pedir documentação e ter um retorno positivo
SUJ.12	-
SUJ.13	-
SUJ.14	O funcionário que solicitou a documentação agradeceu pelos serviços de recuperação da informação e sugeriu que esse tipo de documento poderia ser guardado de outra forma, tendo em vista que é um documento de valor permanente.
SUJ.15	-
SUJ.16	-
SUJ.17	Agradecimento do colaborador que precisava do vale-transporte para comprovar seu ressarcimento.
SUJ.18	Agradecimento do colaborador solicitante
SUJ.19	Com a identificação da determinada foto no acervo, a colaboradora sugeriu uma organização adequada das fotos existentes da instituição
SUJ.20	A equipe do arquivo foi parabenizada pela recuperação do documento

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As palavras em destaque no Quadro 3 dão ênfase à importância do conhecimento das satisfações e/ou sugestões observadas nas ações e reações dos sujeitos, trazendo como enfoque as contribuições em que o arquivo se insere no processo de criação do conhecimento e tomadas de decisão na organização. Por fim, o arquivo do Sebrae/PB mostra-se inserido nos processos de MO e GC por meio de documentos de arquivo que colaboram significativamente com o processo decisório no âmbito organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das informações coletadas por meio do instrumento de pesquisa e com base nas considerações apresentadas ao longo desse estudo, discutir a MO e a GC a partir de um arquivo, nos remete a destacar a relevância das funções arquivísticas nas organizações. O papel do profissional da informação nesta área é bastante transformador, pois ele também serve como intermediário entre a memória que se constrói na organização e o processo de criação de conhecimento, lembrando que para o processo acontecer, o gestor precisa estabelecer políticas de GC.

Com a pesquisa, inferimos que as decisões que precisam ser tomadas no Sebrae/PB vão além de um simples processo de condição, para se chegar a uma decisão eficaz e que não comprometa a vida da organização. É preciso ter conhecimento e esse só é gerado a partir de dados e informações que podem agregar valor. Em sua esfera, foi percebido que nos documentos se armazenam as informações necessárias, sendo indispensável dizer que este é um importante meio que subsidia a MO justificada pela demanda de empréstimos de documentos ocorrida diariamente.

A partir das contribuições que o arquivo dá nesse processo, entendemos que a informação gera conhecimento no âmbito das organizações, pois percebemos que a função dos documentos resgatada no período da pesquisa denota que muitos dos colaboradores (sujeitos) buscam por informações para obter conhecimento, que por sua vez servirá como base para o processo decisório.

Identificar satisfações e/ou sugestões dos usuários do arquivo do Sebrae/PB também foi importante para deslumbrarmos o quanto os seus serviços podem contribuir na inserção das unidades informacionais na interface existente entre a MO e a GC.

Nesta perspectiva, foi notado que a memória se configurou como relevante no acesso aos documentos que podem contribuir significativamente com a demanda da instituição, pois ela não é algo apenas do passado, mas sim tem a propriedade de conservar informações que são utilizadas no presente e no futuro.

Considerando o objetivo proposto, concluímos que o arquivo se insere de forma significativa na interface entre MO e GC, tendo em vista que essa unidade informacional serve para auxiliar a MO da instituição, bem como contribui com o processo de criação e conseqüentemente a GC. Desse modo, podemos dizer que a MO tem uma ligação lógica e funcional com a GC por meio do arquivo.

A discussão apresentada neste trabalho não está finalizada, porém percebe-se que várias áreas do conhecimento científico estudam as questões relacionadas à MO e à GC que, por sua vez, estão interligadas. Neste estudo, verificamos como o arquivo se insere na interface existente entre elas por meio da utilização dos documentos e contribuições que estes podem oferecer na perspectiva de tomada de decisão.

Contudo, esta pesquisa pretendeu contribuir com a área em estudo, haja vista, que ainda há muito para se fazer na instituição em que delineamos a pesquisa, para que cada vez mais esse processo seja reconhecido e estendido às demais instituições. Em geral, verifica-se que há uma lacuna no que se refere ao processo de MO e GC para ações que garantam a acessibilidade às informações, que conseqüentemente, subsidiarão o processo de tomada de decisões.

Ainda temos muito a pesquisar sobre essa temática em tempos atuais, uma vez que, as abordagens teóricas levantadas por meio da revisão bibliográfica neste estudo nos fazem chegar à conclusão que tanto a MO quanto a GC têm sido trabalhadas no centro das organizações e que suas práticas contribuem para

reconfiguração de conceitos desses termos, oportunizando a cada resultado, descobrir novos paradigmas para o campo científico.

Sugerimos então, que novas pesquisas sejam realizadas envolvendo a MO e a GC na perspectiva dos arquivos, sejam eles públicos ou privados, principalmente pelos arquivistas que têm sido relevantes como agentes de mediação das informações nos espaços organizacionais e no campo científico, visto que esse profissional deve ficar atento às mudanças que o mercado vem exigindo e somar conhecimentos de gestão além dos procedimentos técnicos.

O arquivo compõe o capital intelectual da organização de forma que as pessoas precisam tomar decisões acertadas, advindas do conhecimento organizacional. Consequentemente, todos os membros da organização precisam ser motivados a valorizar a informação e o conhecimento, aprender a compartilhar conhecimento, trabalhar em equipe e, assim, assimilar a cultura informacional propiciada pelo gestor do conhecimento.

Embora a intenção fosse observar a busca e a utilização dos documentos, os sujeitos ou usuários fizeram comentários sobre o atendimento dos serviços. Os comentários foram considerados relevantes para refletir sobre um melhor delineamento da sua satisfação, tendo como sugestão um estudo de usuários para pesquisa posterior.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232 p.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**. Londrina/PR, v.13 n. esp. p. 1-25, 2008.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4a edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembrança de velhos. 3.ed. São Paulo: Companhia das letras, 1994.

BRASIL. Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Dispões sobre a política Nacional de arquivos públicos e privados**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 12 set. 2016.

BRASCHER, M.; CAFÉ, L. Organização da Informação ou Organização do Conhecimento? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008. São Paulo, **Anais...** São Paulo, USP, 2008.

CARVALHO; E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão. **Informação & Informação**. Londrina/PR, v. 7, n.2, p.113-133, jul./dez. 2002.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 425p.

CIANCONI, R. B. A Gestão de Documentos, da Informação e do Conhecimento: contextualização e especificidades. In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; MARCONDES, C. H. (Orgs.) **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: PPGCI/UFF, 2013. 298p.

CONKLIN, P. L. Recent advances in the role and biosynthesis of ascorbic acid in plants. **Plant, Cell & Environment**, 24: 383–394, 2001.

CÓRDULA, A. C. C. **Políbio Alves: Entre Contos e Encantos: o fascínio do vivido na perspectiva da escrita de si**. João Pessoa: 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal da Paraíba, 2015.

CRIPPA, G. Memória: geografias culturais entre memória e ciência da informação. In: MURGUIA MARANON, E. I. (Org.). **Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus**. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. João Pessoa: 2003. 300f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2004.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.) **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. 394 p.

FREIRE, *et al.* Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 5 reimpr. São Paulo: ed. Atlas, 2012. 200 p.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios a aprender. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

LOPES, L. C. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 2. Ed. Brasília: Projeto Editorial, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 80p.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória Organizacional, Memória Corporativa e Memória Institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v.1, n.1, p.262-276, 2011.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TAPARANOFF, K. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

NASCIMENTO, N. M. N.; *et al.* Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, Número Especial, p.29-44, jan.2016.

NASCIMENTO, N. M. do; VALENTIM, M. L. P. A relação entre os estudos de tipologia documental e o processo decisório. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Estudos avançados em arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 291-308.

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

PAES, M. L. **Arquivo: teoria e prática**. 6. reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287 p.

SANTOS, M. S. dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

TENÓRIO, L. C. V.; VALENTIM, M. L. P.; **Análise dos conceitos sobre Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação e Biblioteconomia**. IV SECIN – Seminário em Ciência da Informação: fenômenos emergentes na Ciência da Informação. Londrina, PR. 2016.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VON KROG, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the Power of innovation**. Oxford: University Press, 2000.

WALSH, J. P.; UNGSON, G.R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, v.16, n.1, p.51-91, 1991.

THE INTERFACE BETWEEN THE ORGANIZATIONAL MEMORY AND THE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: *Organizational Memory (OM) and Knowledge Management (KM) are tools that contribute to the decision-making process. The objective of this study was to know an interface between an Organizational Memory and the Knowledge Management based on the theoretical fundamentals and the observations in the archive of the Service of Support to Micro and Small Companies of the State of Paraíba - Sebrae / PB. Methodologically, the research was of bibliography and field, exploratory of descriptive character, with qualitative approach. We adopted the participant observation technique with annotations recorded a field diary, which served as an instrument for collecting data in the archive of the researched institution. The results referring the use of the documents by species and documentary typology, their functions for decision making, as contributions of the archive and the behavior of the subjects allow to conclude that the organizational memory contributes to the knowledge creation process. To keep organizational memory "alive" it is necessary to adoption Knowledge Management policies.*

Keywords: *Organizational Memory. Knowledge Management. Archive. Decision Making.*

Originals recebidos em: 08/06/2017

Aceito para publicação em: 08/07/2017

Publicado em: 20/10/2017