



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA

RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA

**A INTERFACE ENTRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: observações no arquivo do SEBRAE/PB**

JOÃO PESSOA - PB

2016

RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA

**A INTERFACE ENTRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: observações no arquivo do SEBRAE/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito obrigatório para
obtenção de grau em bacharel no curso de
graduação em Arquivologia da Universidade
Federal da Paraíba.

Orientadora: *Profa. Dra. Emeide Nóbrega
Duarte*

JOÃO PESSOA - PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F311i Feitoza, Rayan Aramís de Brito.

A interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento: observações no arquivo do SEBRAE-PB / Rayan Aramís de Brito Feitoza. – João Pessoa, 2016.

34f.: il.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Emeide Nóbrega Duarte.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) – UFPB/CCSA.

1. Memória Organizacional. 2. Gestão do conhecimento - Arquivo. 3. Tomada de decisão. 4. SEBRAE/PB I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 930.25(043.2)

RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA

**A INTERFACE ENTRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: observações no arquivo do SEBRAE/PB**

Aprovado em: 05 / 12 / 2016

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito obrigatório para
obtenção de grau em bacharel no curso de
graduação em Arquivologia da Universidade
Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Ediene Souza de Lima (Co orientadora)
Universidade Federal da Paraíba – SEBRAE/PB



Profa. Ms. Ana Cláudia Cruz Córdula (Examinadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Profa. Ms. Matia Meriane Vieira da Rocha (Examinadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

A INTERFACE ENTRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: observações no arquivo do SEBRAE/PB

Rayan Aramís de Brito Feitoza¹

RESUMO

Objetiva conhecer a interface entre a Memória Organizacional e a Gestão do Conhecimento com base nos fundamentos teóricos e nas observações no arquivo no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado da Paraíba – Sebrae/PB. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e de campo, exploratória de caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa. Foi adotada 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. SEBRAE/PB.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade e principalmente os ambientes organizacionais, sejam eles públicos ou privados, têm sido impactados com o aumento das necessidades de informação para que sejam tomadas as decisões cabíveis nas atividades diárias, levando-se em consideração a informação registrada em qualquer que seja o suporte, que tem sido um elemento crucial nas empresas. Como relata Lopes (2009), a informação é um recurso indispensável à sobrevivência das organizações, sem ela não se pode realizar as atividades, planejar e 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

¹ Graduando do Curso de Arquivologia da Universidade Federal da Paraíba.

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 estas em administrar a aquisição, disseminação e preservação do conhecimento.

Neste sentido, é preciso que haja uma administração ou organização 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.

É possível considerar 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, tais como: sua estrutura, os recursos humanos, sua cultura, tecnologias e todas as **documentações** produzidas pela mesma. Nosso estudo focalizou apenas neste último, onde escolhemos trabalhar com a documentação existente em um determinado arquivo de uma organização. Portanto, todo documento criado, adquirido e acumulado pelas empresas, no exercício de suas funções é registrado, sendo assim preservado e constituindo-se como componente para ações comprobatórias, processo decisório e construção da memória da organização.

O arquivo é um espaço muito importante para construção da memória organizacional e gerenciamento do conhecimento, o seu acervo de documentos é um elemento que contribui com a criação e construção do conhecimento para as tomadas de decisão das empresas.

No entanto, apesar de o arquivo fazer parte da construção da memória organizacional onde essa é construída por um conjunto de fatores de uma empresa, ainda não existe um trabalho que possa identificar ou conhecer a interface existente entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento a partir de um determinado arquivo. Fato esse que às vezes nos deixa a duvidar do real papel que esse tem nas tomadas de decisão e criação do conhecimento na empresa. Para tanto, temos como campo desse 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 a partir da oportunidade de estagiar na supracitada instituição nos anos 2015 e 2016, fator considerado positivo para o

andamento da pesquisa, uma vez que permitiu a presença direta do pesquisador no determinado campo.

Uma pesquisa desta natureza proporciona avaliações relevantes para a melhoria da qualidade dos serviços realizados e a possibilidade de trazer à luz a importância da memória da organização, onde este tem sido um fator contribuinte nas estratégias das empresas por meio da gestão, uma vez que possuem uma característica comum: facilitar as tomadas de decisões no âmbito de suas atividades, pois o arquivo envolve não só o processo técnico realizado, mas também de estratégias que contribuam com o gerenciamento do conhecimento tácito² e planejamento estratégico de práticas que forneçam a criação e compartilhamento da informação e do conhecimento.

Compreendendo essas atribuições, nosso trabalho procura responder as seguintes indagações: de que maneira o arquivo se insere na interface entre a memória organizacional e gestão do conhecimento do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado da Paraíba - 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, o objetivo geral deste trabalho foi conhecer a interface da Memória Organizacional com a Gestão do Conhecimento, com base nos fundamentos teóricos e por meio de observações realizadas no arquivo no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado da Paraíba – Sebrae/PB. Para atingir este objetivo, foi preciso: a) Realizar levantamento bibliográfico dos temas abordados em questão; b) Identificar as unidades do Sebrae/PB que se utilizam dos documentos para tomar decisões e; c) Descrever as contribuições do arquivo no processo de tomada de decisão do Sebrae/PB.

Por conseguinte, optamos em discutir sobre os conceitos de arquivo, a memória organizacional, e a gestão conhecimento, apresentando os aspectos metodológicos que utilizamos para o delineamento e efetivação da pesquisa, como também os resultados obtidos através dos dados coletados e as considerações finais.

² Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é o tipo de conhecimento submetido à experiência individual envolvida pelos fatores intangíveis, como: crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

2 CONCEITUANDO ARQUIVO

De acordo com a Lei 8.159 (1991) 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.

O Dicionário de Terminologia Arquivística Brasileiro (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 uma delas é o arquivamento de documentos onde podemos encontrá-los de variados gêneros documentais, como: registros, figuras, filmes, cada um com seu grau de importância à instituição deste arquivo.

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, 2004). 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 Nascimento e Valentim (2012) afirma que “a relação entre a Tipologia Documental e o processo decisório é real [...] e, assim, permite que as decisões sejam tomadas de forma consciente e, conseqüentemente, resultam em maior assertividade e menor risco organizacional”. Segundo Costa (2012, p. 03), “Documento é o registro material de determinado conhecimento que se possa utilizar para consulta, estudo ou prova.” Para esse mesmo autor, temos uma documentação pertinente, quando a mesma ajuda na ação administrativa. Assim, podemos considerar que o documento tem seu papel fundamental nas atividades rotineiras do âmbito de uma organização.

No entanto, existe diferença entre o conceito de documento e documento de arquivo, o primeiro é aquele produzido e/ou recebido por uma pessoa física no decorrer de sua existência. O outro seria aquele produzido por uma instituição privada ou pública no decorrer de suas atividades, constituindo-se um elemento com funções de prova e informação (BELLOTTO, 2006).

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 as funções que os documentos de arquivo apresentam, o primeiro refere-se aos documentos de caráter administrativo e podem ser encontrados em arquivos correntes e intermediários e o segundo remete-se aos arquivos permanentes que têm caráter histórico.

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; Arquivo intermediário é o conjunto de documentos originários de arquivos correntes, com uso pouco frequente, que aguarda destinação e Arquivo permanente é formado pelo conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor (DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA BRASILEIRO, 2005).

Nesse contexto, podemos afirmar que a finalidade dos arquivos é servir como um instrumento de apoio para as tomadas de decisões, constituindo-se de um espaço de preservação da memória da organização, 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, no entanto, nos cabe apresentar a memória organizacional, já que também é objeto de nosso estudo. 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 apareceu durante muitos séculos associada à noção de tempo. Mas a memória não se refere apenas ao passado. A memória excede o escopo da reflexão humana, como excede a noção que temos de passado e presente, uma vez que ela tanto faz parte da existência humana, e enquanto tal não pode ter uma única definição, como faz parte do próprio cosmos.

A memória permite a ressignificação do passado, sendo comparada com os presentes dados, 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, mas para refletirmos sobre o vivido, agregando a experiência do presente frescor dos acontecimentos passados. Assim, 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. Afirmando ainda que a Memória Organizacional 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.

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

Assim, memória organizacional nos ambientes das instituições tem sido discutida por diversos autores, pois sua importância 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”. Assim, 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 pode ser utilizadas nos processos de tomada de decisão.

Segundo Conklin (2001) a memória organizacional amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa. Essa ferramenta deve responder aos principais questionamentos elaborados pela instituição, seu ambiente, processos e serviços.

Na visão de Freire *et al.* (2012, p. 43) a MO “Trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de ‘ferramenta’ da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo”. Ainda de acordo com este mesmo autor, a memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

Nesta perspectiva, ao considerarmos que a memória nos remete ao sentido de passado e/ou tempo, podemos dizer que se entende por memória organizacional 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 memória organizacional podem ser apresentadas como uma abrangência que permeia os conceitos da gestão do conhecimento, como bem ratifica Hoffman (2009, p. 33, grifo nosso) ao abordar os seguintes temas ligados a GC: “[...] gestão estratégica da informação, cultura organizacional, **memória organizacional**, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, compartilhamento do conhecimento, **gestão de documentos**, capital intelectual, criatividade e inovação [...]”.

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 gestão do conhecimento, pois o acesso e uso dessas informações geram mais serviços, aprendizagem e passam a tomar decisões com segurança.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Duarte, Lira e Lira (2014), a expressão Gestão do Conhecimento tem como base os autores Otlet e Bush, quando mostraram a possibilidade da informação e do conhecimento serem 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.

A gestão do conhecimento é embasada pela informação onde esse é o dado de significado, que quando positiva, a realidade é transformada e educa o homem, sendo geralmente na forma de um documento ou comunicação (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). Ainda para esses autores o conhecimento é visto como experiências, informação contextual e intuição que habilitam o indivíduo a interpretar, avaliar e tomar decisões. Para melhor entendermos, podemos observar a seguir, um quadro que os autores desenvolveram permitindo-nos uma melhor compreensão:

Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo Facilmente estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto De difícil estruturação De difícil captura em máquinas

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18)

Conforme relatam Davenport e Prusak (1998, p. 6) “o conhecimento pode ser entendido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. No entanto, a precisão de selecionar informações podem de fato propiciar um diferencial para a organização, gerando assim conhecimento útil de modo a subsidiar os sujeitos organizacionais para a tomada de decisão (TENÓRIO; VALENTIM, 2016).

Ao lado dos tradicionais fatores de produção, o conhecimento não é apenas mais um recurso, porém, é unicamente um recurso significativo na atualidade. E ainda, muito mais que isso, é o que se torna singular na sociedade moderna (DRUCKER, 1991). O conhecimento assim é percebido como recurso significativo na construção de uma nova realidade frente ao mercado competitivo.

Amorim e Tomaél (2011) afirmam que dentro de uma organização, o conhecimento é constituído por meio da coletividade, as pessoas compartilham as experiências e informações sendo transformadas em conhecimento, proporcionando desta forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional. Portanto, “quando se fala em gestão do conhecimento, deve-se ter em mente que aquilo que se entende na atualidade, dentro do ambiente propício ao intercâmbio será alterado por uma nova construção de sentido que envolve uma cultura apropriada” (DUARTE; LIRA, S.; LIRA, W., 2014, p. 270).

A criação de um novo conhecimento também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. “O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 10). No entanto,

diante da crescente importância desse recurso nos âmbitos das instituições, a gestão do conhecimento,

tem se tornado o principal objetivo das organizações que almejam melhor administrar seu capital intelectual e adotar medidas que controlem a criação de conhecimento organizacional. Assim, o ser humano passa a ser considerado fundamental para os resultados das empresas, uma vez que é a partir deles que o conhecimento é gerado e disseminado (AMORIM; TOMAÉL; 2011 p. 8).

De acordo com o modelo de Choo (2003) é considerada organização do conhecimento aquela que for capaz de integrar os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomadas de decisões. A primeira é o momento em que são interpretadas todas as mensagens e informações do ambiente, de forma a definir quais são suas relevâncias para que sejam compartilhadas; a próxima etapa de construção do conhecimento é onde se convertem as mensagens/informações no próprio conhecimento; e a última corresponde ao processo decisório, onde se avaliam as vantagens e desvantagens que servem de base para as ações a serem implementadas.

Ponjuán Dante (2004) estabelece três procedimentos básicos que envolvem o conhecimento nas organizações, tais como: a) Criação do conhecimento: Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais; b) Compartilhar conhecimento é processo de extrema importância que envolve a criação de um ambiente favorável para que os indivíduos se sintam prontos a doar e receber conhecimentos; c) Usar conhecimento é o processo que considera como comunidade de prática, na qual os grupos se organizam e promovem a troca entre seus membros.

Há dois tipos de conhecimento na dimensão epistemológica apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o 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. Podemos observar a seguir, as características inerentes a esses conhecimentos propostos por esses autores.

Quadro 2: Dois tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
--	--

Conhecimento de experiência (corpo) Conhecimento simultâneo (aqui e agora) Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento da racionalidade (mente) Conhecimento sequencial (lá e então) Conhecimento digital (teoria)
---	--

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

A gestão do conhecimento 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), assim afirmam os autores Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 1: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Percebe-se que de acordo com o modelo construído por esses autores, esse processo de conversão do conhecimento se dá por meio da **socialização**, que converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito pela **externalização**, que converte conhecimento tácito em conhecimento explícito; por meio da **combinação**, convertendo o conhecimento explícito em conhecimento explícito; e pela **internalização**, que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Contudo, observamos que o 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.

Nesse contexto, de acordo com Stefano *et al.* (2014 p. 16) “a GC pode ser colocada como um processo sistemático para adquirir, organizar e comunicar conhecimento, tanto tácito e explícito para todos os envolvidos na organização, possibilitando ser mais eficazes e produtivos em seu trabalho”.

Podemos dizer que a gestão do conhecimento está ligada 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).

Barbosa (2008, p.19) ao perceber a integração existente entre a gestão da informação e do conhecimento com outras áreas de conhecimento afirma que “a gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos uma vez que ela envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais”. A gestão do conhecimento

baseia-se nas ferramentas organizacionais para criar, armazenar, utilizar e disseminar o conhecimento empresarial, a fim de servir como alicerce para solução de problemas, **tomada de decisão**, criatividade e inovação organizacionais (LOBO, 2010, grifo nosso).

Várias são as definições na literatura acerca da GC. Segundo Valentim *et al.* (2003) a gestão do conhecimento 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 gestão do conhecimento 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, viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento no ambiente das organizações”.

Para Cianconi (2013, p. 114) “a Gestão do Conhecimento é uma atividade que visa facilitar a criação do conhecimento, o aprendizado, a inovação, e se propõe a gerenciar o ambiente, o contexto organizacional em que se produz conhecimento, [...]”. Segundo Angeloni (2008, p. 2) a gestão do conhecimento é “[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”. Contudo, Visando a capacitação para o conhecimento, através de um processo dinâmico, a Gestão do

Conhecimento (GC) é um conjunto de atividades que afetam de maneira positiva, a criação do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Diante do que foi exposto nessa seção, se fez necessário um estudo que pudesse conhecer essas três temáticas importantes para promoção do conhecimento por meio do processo decisório a partir do arquivo de uma organização de maneira prática.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a caracterização dos procedimentos metodológicos apresentamos as abordagens necessárias ao andamento e fundamentação da pesquisa, bem como os tipos que a caracterizaram. Para Minayo (1994), a metodologia ocupa lugar importante no âmbito das teorias, permitindo a construção da realidade e também o potencial criativo do investigador. Afirma ainda, que é o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como condição precípua, o estudo se caracterizou por uma pesquisa bibliográfica, que no dizer de Lakatos e Marconi (2010), tem por finalidade colocar o pesquisador em contato com estudos anteriores sobre o assunto estudado, ou até mesmo de conferências que geraram debates por meios de publicações ou gravações. Assim, esse tipo de pesquisa ajudou a fazer um levantamento na literatura com a condição de se criar bases conceituais para construção do estudo.

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa é exploratória de caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa, visando compreender a interface existente entre o arquivo enquanto parte da memória organizacional e gestão do conhecimento no campo do SEBRAE/PB e suas contribuições no processo de tomada de decisão da instituição.

De acordo com Gil (2012, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos 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 Gil (2012, p. 26) “no planejamento deste tipo de estudo, o primeiro passo a ser dado é no sentido de identificar as variáveis específicas que possam ser importantes, para assim poder explicar as complexas características de um problema”.

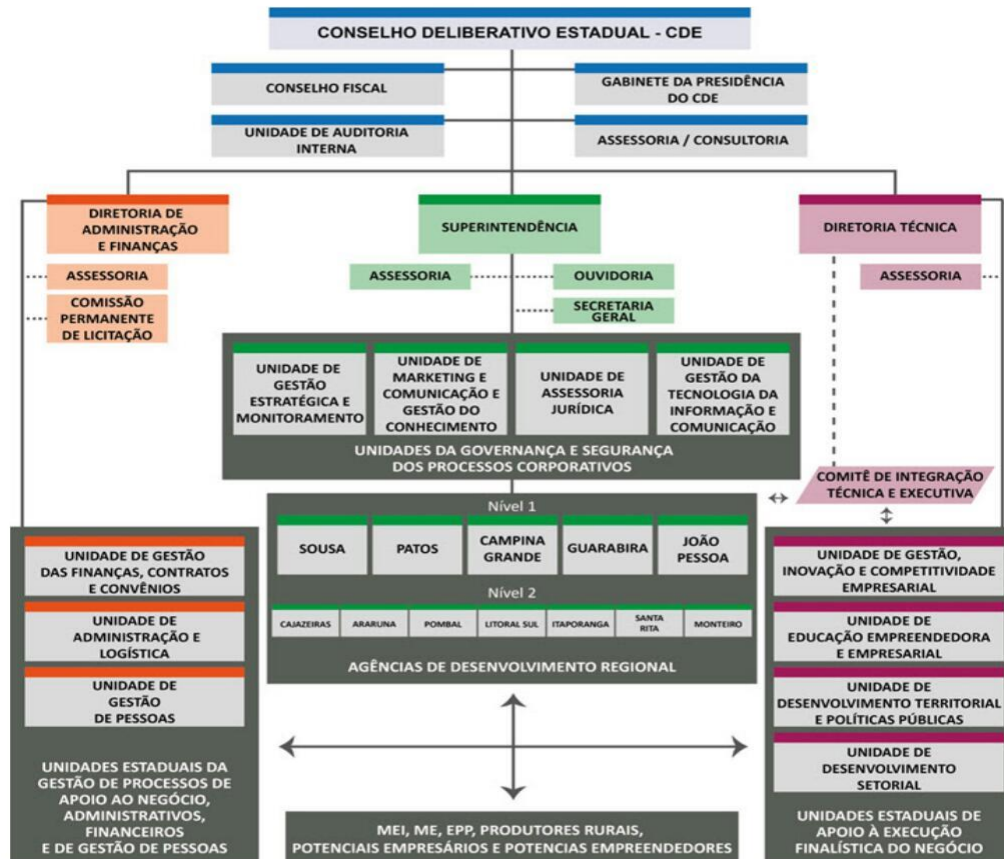
Para Marconi e Lakatos (2011, p. 269) o método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências, comportamentos etc. O método quantitativo segundo Richardson (1985, p. 29) é “caracterizado pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento dessas através de estatísticas, desde as mais simples às mais complexas”.

5.2 BREVE APRESENTAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Conforme informações expostas no Portal Sebrae Paraíba, em 1967, iniciam-se atividades voltadas à Indústria através do Núcleo de Assistência à Indústria (NAI). Logo, em 1972, o Sistema passa a integrar o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), vinculado ao Governo Federal e posteriormente se transforma em Serviço de Apoios às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 1990.

Ainda de acordo com o Portal do Sebrae Paraíba, a instituição apresenta-se como entidade civil sem fins lucrativos, de direito privado, criada pela Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente alterada pela Lei número 8.154 de 28 de dezembro de 1990. Possui como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia do Estado da Paraíba. Sua estrutura se dá por meio do seguinte organograma da figura 2.

Figura 2: Organograma do SEBRAE/PB



Fonte: PORTAL SEBRAE/PB, 2016

A pesquisa foi desenvolvida no arquivo central do SEBRAE Paraíba situada na cidade de João Pessoa/PB, onde se concentra toda a informação e conhecimento documental das Unidades, Agências Regionais e demais setores apresentados no organograma acima.

Compreende-se que o Sebrae/PB objetiva a excelência em gestão do conhecimento sob orientação da Fundação Nacional da Qualidade e Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Esse processo se dá através da proposta de melhoria na gestão da informação e do conhecimento advindos de pessoas, processos e tecnologias voltados ao desenvolvimento dos pequenos negócios no estado da Paraíba.

Nesse contexto, está sendo implantada a política de Gestão de Documentos, da informação e conhecimento do Sebrae/PB, englobando os serviços do Arquivo, Biblioteca e Memorial – sob a responsabilidade da Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento (UMCC). Com base nessa política, o intuito da efetividade desses serviços é estabelecer normas, diretrizes e instrumentos que possam contribuir

na coleta, identificação, organização, disseminação, preservação das informações e serviços com valor agregado.

O Diagnóstico situacional do Sebrae Paraíba elaborado em 2014 expõe que o arquivo da instituição é composto por um conjunto de 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, dando um tratamento profissional no gerenciamento de toda informação gerada na instituição que necessite ser armazenada. Para demonstrar o layout do arquivo apresentamos as fotos 1, 2, 3 e 4:

Foto 1: Estantes e caixas/arquivo



Fonte: Sebrae/PB, 2016.

Foto 2: Estantes e caixas/arquivo



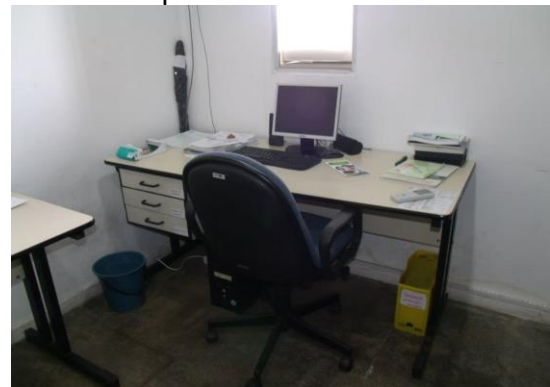
Fonte: Sebrae/PB, 2016.

Foto 3: Sala de triagem e processo Técnico do Sebrae/PB



Fonte: Sebrae/PB, 2016.

Foto 4: Recepção do arquivo do Sebrae/PB



Fonte: Sebrae/PB, 2016

Por meio de atividades advindas do estágio 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, são elas: 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)**.

5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ETAPAS DA PESQUISA

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 o estágio desenvolvido na instituição.

Este trabalho foi desenvolvido no período de aproximadamente cinco meses. A princípio foi realizada a busca de revisão de literatura sobre arquivo, memória organizacional e gestão do conhecimento durante o primeiro mês (15 de Julho a 16 de Agosto) para construir as bases conceituais para executar a pesquisa.

Com isso, foi escolhida como instrumento de coleta dos dados, a técnica do diário de campo, onde o pesquisador, por meio da observação participante anotou todas as informações concernentes, para alcançar os objetivos propostos. A observação foi realizada no ambiente do Arquivo procurando 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.

Durante quinze dias corridos (18 de Agosto a 01 de Setembro), o trabalho consistiu na pesquisa propriamente dita, por meio do instrumento de coleta dos dados no referido arquivo. Nesse período, aconteceram 20 (vinte) empréstimos de documentos com o objetivo de elucidar medidas para o processo decisório no decorrer das atividades da instituição. Por conseguinte, nos três últimos meses (Setembro a Novembro) 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 estagia 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.

6 RESULTADOS

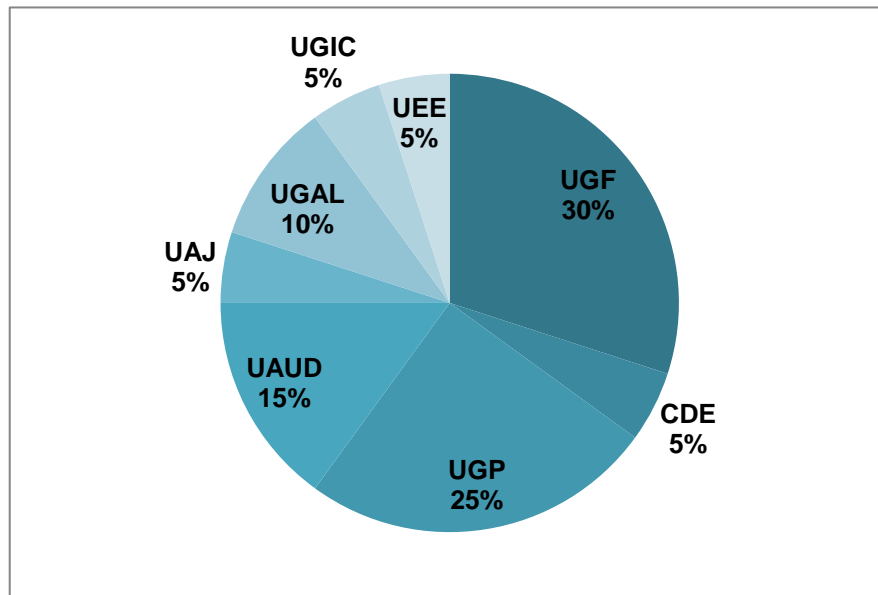
Em consonância com os objetivos, apresentamos os resultados obtidos em relação à caracterização dos documentos utilizados no período da pesquisa e as considerações sobre o comportamento dos usuários ao buscarem as informações contidas nos documentos.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS UTILIZADOS

Durante a coleta dos dados, observou-se no momento da solicitação dos documentos as demandas de empréstimos desses, como também as suas especificidades. Apresentaremos a seguir as considerações sobre a utilização dos documentos, sua espécie e tipologia.

6.1.1 Utilização dos documentos

Verifica-se que a utilidade da informação deve gerar mudanças no estado de conhecimento ou na capacidade de agir de cada gestor (CHOO, 2003), e para usar as 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 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, observamos que as unidades que compõem a administração do Sebrae/PB recorrem ao arquivo frequentemente. Em um total de 20 documentos considerados a partir do gráfico anterior, por porcentagem (%), as unidades que mais solicitaram documentos no período da pesquisa ficando por ordem decrescente, 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% e por fim, aparecendo com 5% das demandas aparecem 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 do corpo 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.

6.1.2 Espécie e tipologia documental

Com base nos dados da pesquisa, procuramos identificar a espécie e tipologia de cada documento, sendo interessante saber tais especificidades para compreendermos a

que cada um desses se refere e conhecermos melhor os documentos que norteiam o arquivo do Sebrae/PB, com isso, poderemos identificar melhor suas contribuições mais à frente. Nesta perspectiva, apresentamos o quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Espécie e Tipologia dos Documentos solicitados

	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 Boletim	Nota Fiscal de Compra de materiais e Boletim 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.

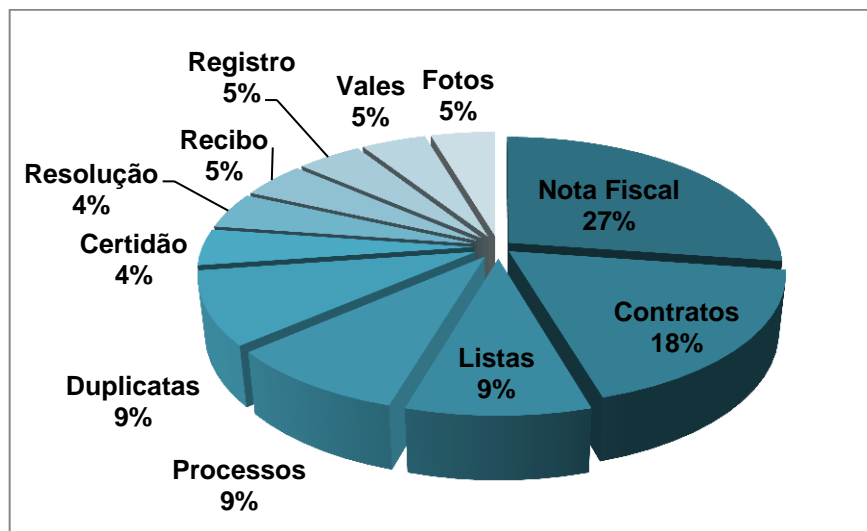
Quanto às tipologias dos documentos emprestados, podemos ver que são os tipos que se dá a cada espécie dos documentos. Para cada espécie de documento há uma diferença, podemos trazer um exemplo de um documento do quadro acima: o

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 é real [...] e, assim, permite que as decisões sejam tomadas de forma consciente e, conseqüentemente, resultam em maior assertividade e menor risco organizacional”. Já a Memória Organizacional 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, 2015).

É possível identificar o quantitativo das espécies documentais mais procuradas durante a pesquisa. Dentre os 20 documentos solicitados, observamos que a espécie Nota Fiscal foi a mais procurada com 27%; em segundo, 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 seu dia a dia com documentações de valores administrativos e históricos, inseridos na perspectiva da memória organizacional da instituição, pois mesmo que haja uma grande demanda de documentos administrativos, estes, por sua vez, na maioria,

farão parte de um futuro acervo histórico, onde serão registradas a sua história e sua memória, podendo ser resgatadas no futuro.

6.2 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 notar 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 em que o documento se enquadra nesse contexto, 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.

6.2.1 Função do documento para tomadas de decisão

Chegamos a um ponto importante deste trabalho, pois compreender a memória organizacional junto à gestão do conhecimento por meio do arquivo, é saber que as suas funções para tomadas de decisão da instituição também se dão através dos documentos, pois são neles que estão os dados. Dependendo da situação, podem ter significado e se tornarão informação e construir conhecimento para embasar uma decisão madura, mediante a atividade rotineira da administração da instituição.

Cada sujeito que solicitava um determinado documento tinha em sua rotina de trabalho a necessidade de analisar o documento para tomar alguma decisão. Sendo assim, é possível verificar no quadro 4 através de cada **SUJ.** a função para cada documento solicitado:

Quadro 4: 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 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

Como podemos analisar, os resultados da pesquisa quanto à funcionalidade dos documentos solicitados durante a coleta dos dados mostram, em sua maioria, que muitas questões se voltam como ato de comprovação, ou seja, de servir como documentos comprobatórios no processo de decisão. Seja 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, que foi registrado e que hoje se faz presente no acervo da memória da instituição.

O exemplo acima citado foi um dos casos que ocorreram durante a pesquisa, pois entendemos que os documentos de arquivo têm funções importantes para o fluxo de trabalho na instituição. Por meio das demandas de solicitações de documentos, pudemos observar em cada sujeito apresentado no quadro 4, que esses buscavam informações para resoluções de problema rotineiros da instituição.

6.2.2 Considerações sobre o comportamento dos sujeitos

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 gestão do conhecimento tem uma função, onde o comportamento das pessoas é estudado 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).

No quadro 5, apresentamos as satisfações e/ou sugestões dos sujeitos mediante ao seu comportamento no momento da recuperação ou não da informação no documento.

Quadro 5: 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

De maneira geral, os dados do quadro 5 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.

As palavras em destaque no quadro 5 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 como ele se insere nos processos de Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento 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 Memória Organizacional e a Gestão do Conhecimento a partir de um arquivo, nos remete ao quão relevante se faz as 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 gera na organização e o processo de criação e de conhecimento. Isso só pode acontecer, se o gestor estabelecer políticas de gestão da informação e do conhecimento.

Com base nos resultados, 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 os documentos se armazenam as informações necessárias, sendo indispensável dizer que este é um importante meio que subsidia a memória organizacional 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 as 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 memória organizacional e a gestão do conhecimento.

Nesta perspectiva, foi notado que a memória se configurou como importante no resgate de 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 certas informações que se utilizam no presente ou no futuro.

Diante dos resultados alcançados a partir dos objetivos propostos para podermos conhecer a interface entre a Memória Organizacional e a Gestão do Conhecimento por meio do arquivo, concluímos que este se insere de forma significativa nesses processos, tendo em vista que essa unidade informacional serve para auxiliar a memória organizacional da instituição, bem como contribui com o processo de criação e consequente gestão do conhecimento. Desse modo, podemos dizer que a memória organizacional tem uma ligação lógica e funcional com a gestão do conhecimento a partir do arquivo.

A discussão apresentada neste trabalho não está finalizada, porém percebe-se que várias áreas do conhecimento científico estudam as questões relacionadas à Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento, 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 o arquivo pode oferecer com a perspectiva de tomar decisão.

Contudo, esta pesquisa pretendeu contribuir com a área em estudo, haja vista, que ainda há muito para se fazer tanto na instituição em que delineamos a pesquisa para que cada vez mais esse processo seja reconhecido, quanto nas demais instituições públicas e privadas. Nessas, verifica-se que há uma lacuna no que se refere ao processo de memória organizacional e gestão do conhecimento para ações que garantam a acessibilidade às informações, que consequentemente, 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.

Sugere-se então, que novas pesquisas sejam realizadas envolvendo a Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento 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. Conseqüentemente, 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 pensar a identificação da sua satisfação, tendo como sugestão um estudo de usuários para pesquisa posterior.

THE INTERFACE BETWEEN THE ORGANIZATIONAL MEMORY AND THE KNOWLEDGE MANAGEMENT: observations in the archive of SEBRAE/PB

ABSTRACT

It aims to know the interface between Organizational Memory and Knowledge Management basending on the theoretical foundations and on the comments in the archive in the Supporting Service for Micro and small businesses in the State of Paraíba – Sebrae/PB. Methodologically, the research is characterized as bibliographic and field, exploratory character descriptive, with qualyquantitative approach. Was adopted the technique of participant observation with field journaleds notesing at the, which serveding as istrument for data collection in the archive of the insititution searched. The results regarding the useing of the documents by species and their documentary typology, your decision making functions, the contributions of the archive and the behavior of the subjects allow to the conclusion that the organizational memory contributes to process of creating knowledge. To keep the alive organizational memory is necessary adoption of Knowledge Management politcs.

Keywords: Organizational Memory. Knowledge Management. Archive. Decision Making. SEBRAE/PB.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da Informação e do conhecimento na prática organizacional: análise de estudo de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas. v.8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <www.arquivonacional.gov.br/download/dic_term_arq.pdf>. Acesso: 12 Set. 2016.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n. esp., p.1-25, 2008.
- BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 4a edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BOSI, E. **Memória e sociedade: lembrança de velhos**. 3º 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.
- 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.
- 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. (2001), Recent advances in the role and biosynthesis of ascorbic acid in plants. *Plant, Cell & Environment*, 24: 383–394.
- CÓRDULA, Ana Cláudia Cruz. **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.

COSTA, Nelson Pereira da. **Documentos Empresariais - Informações Complementares da Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2012.

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.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DO SEBRAE PARAÍBA (PROJETO TÉCNICO). Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba. João Pessoa, 2014.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **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.

DRUCKER, P. F. The New Productivity Challenge. **Harvard Business Review**, nov. – dez. 1991 69-79 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. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2012v14n33p41/22535>>. Acesso em: 25 Set. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **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.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBO, M. R. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. **Comunicação apresentada no VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, 2010. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0326_1115.pdf> Acesso em: 23 Ago. 2016.

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, Ene./Mar. 2011. Disponível em: <<http://www.edicic.org/revista/>> Acesso em: 30 Set. 2016.

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, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 6reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PORTAL SEBRAE/PB. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb?codUf=16>>. Acesso em: 5 Out. 2016.

PONJÚAN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Parhadigma, 2004.

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

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

STEFANO. Et. Al. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.> Acesso em: 14 Set. 2016.

TARAPANOFF, Kira (Org.). Referencial Teórico: introdução. In: _____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

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**. *Data Gama Zero*, 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.