TPBCI | Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação

REPRESENTAÇÃO DAS DIMENSÕES PROCESSUAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: alicerce da memória organizacional do SEBRAE Paraíba[1]

REPRESENTATION OF PROCEDURAL DIMENSIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: foundation of SEBRAE Paraíba's organizational memory

Rayan Aramís de Brito Feitoza[2]
Emeide Nóbrega Duarte[3]

Resumo: A gestão do conhecimento é uma prática essencial para efetivação e preservação da memória organizacional. Objetiva analisar os processos de gestão do conhecimento que podem contribuir para a formação e preservação da memória organizacional do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba, com vistas a representação das suas dimensões. Metodologicamente, é um estudo bibliográfico, exploratório-descritivo, com uma abordagem qualitativa. É uma pesquisa de campo, configurando-se como um estudo de caso no arquivo da instituição. Para a coleta de dados, utiliza a técnica de observação direta intensiva, por meio de anotações no diário de campo e entrevista semiestruturada. Para análise e interpretação dos dados, adota a técnica de análise de conteúdo por meio de sistema de categorias pré-estabelecidas. Os processos de gestão do conhecimento identificados e analisados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba são: a seleção, a organização, o armazenamento/arquivamento, e a atualização do conhecimento criado e formalizado na trajetória da instituição. Infere que as práticas realizadas contribuem com à memória da organização, mas a instituição precisa criar políticas mais consistentes para a eficiência dos processos, mantendo a memória organizacional atualizada no ambiente de trabalho dos seus colaboradores e clientes. Destaca a representação das dimensões

[1] Texto baseado em artigo submetido, avaliado, apresentado e premiado no Enancib 2021.

[2] Doutorando e Mestre em Ciência da Informação pelo PPGCI/UFPB. Universidade Federal da Bahia e Universidade Federal da Paraíba. rayan.feitoza@ufba.br. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1511-839X.
[3] Doutora em Administração pelo PPGA/UFPB. Universidade Federal da Paraíba. emeide@hotmail.com. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2446-3125.

Copyright: Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.
(cc) BY

processuais da gestão do conhecimento como alicerce ou base da memória organizacional do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba.

Palavras-Chave: Processos da Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. SEBRAE Paraíba.

Abstract: *Knowledge management is an essential practice for the effectiveness and preservation of organizational memory. It aims to analyze the knowledge management processes that can contribute to the formation and preservation of the organizational memory of the Support Service for Micro and Small Enterprises in Paraíba, with a view to representing its dimensions. Methodologically, it is a bibliographic, exploratory-descriptive study, with a qualitative approach. It is field research, configured as a case study in the institution's archive. For data collection, it uses the technique of intensive direct observation, through notes in the field diary and semi-structured interview. For data analysis and interpretation, it adopts the technique of content analysis through a system of pre-established categories. The knowledge management processes identified and analyzed by the Support Service for Micro and Small Enterprises of Paraíba are selection, organization, storage/archiving, and updating of the knowledge created and formalized in the institution's trajectory. It infers that the practices carried out contribute to the memory of the organization, but the institution needs to create more consistent policies for the efficiency of processes, keeping the organizational memory updated in the work environment of its employees and customers. It highlights the representation of the procedural dimensions of knowledge management as a foundation or basis of the organizational memory of the Support Service for Micro and Small Enterprises in Paraíba.*

Keywords: *Knowledge Management Processes. Organizational Memory. SEBRAE Paraíba.*

1 INTRODUÇÃO

A memória das organizações deve se atrelar aos princípios básicos de seus diferentes setores ou unidades, transcendendo a finalidade da melhoria de seus serviços à sociedade, promovendo o acesso, o uso e tomada de decisão com informações contidas em seu conjunto de documentos formais. Além disso, pode representar o tempo e a história em um contexto mais amplo, com fatores positivos ou negativos que marcaram sua trajetória enquanto organização ou instituição.

A memória no âmbito das instituições e das organizações podem ser classificadas em Memória Institucional (MI) e Memória Organizacional (MO) (MOLINA; VALENTIM, 2011; FEITOZA; DUARTE, 2020). Conceitualmente, a MI "[...] seria o retorno elaborado de tudo aquilo que contabilizamos na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões, escuridão" (COSTA, 1997, p. 47) e a MO é definida como um acervo que contém informações, conhecimentos e práticas registradas que são retidas pela organização em sua trajetória, com a finalidade de apoiar o processo decisório, as atividades e a preservação de seu capital intelectual, contribuindo com a gestão do conhecimento (MENEZES, 2006).

Nosso estudo é direcionado por esse último, que funciona como uma ferramenta de processos de informação na criação e compartilhamento de conhecimentos organizacionais, memória essa, formada por um conjunto de documentos que é resultado de práticas ou ações de gestão do conhecimento. Nesse estilo de gestão encontramos as variadas formas de criar conhecimento que, ao serem socializadas e consequentemente registradas, passam por processos que podem contribuir para formação e preservação da memória organizacional.

Nesse contexto, apresentamos o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB) na Paraíba que se caracteriza como uma instituição que se destaca nos aspectos de utilização da informação e do conhecimento como fator primordial de inovação, sendo reconhecida como uma organização que valoriza o conhecimento. Fundamentando o exposto, Paiva (2005) conclui que foram as características históricas e organizacionais através de uma análise documental e as perspectivas gerenciais sobre os componentes de capital intelectual que levaram a considerar o SEBRAE/PB como uma organização sem fins lucrativos baseada em conhecimento.

Ao identificar armazenamento do conhecimento enquanto capital do conhecimento no SEBRAE/PB, Paiva (2005) conclui que há, por parte dos gerentes da organização, a sensibilização de formar, armazenar, preservar o conhecimento e formar sua memória. Algumas iniciativas, mesmo que incipientes, foram adotadas na instituição para armazenar o conhecimento e destacar os principais documentos elaborados pelos colaboradores, como: projetos, estudos especiais e relatórios.

Ainda de acordo com a tese de Paiva (2005), o arquivo da organização serve como subsídio para elaboração de trabalhos futuros, ou seja, os documentos que compõem este setor fazem parte da memória do SEBRAE/PB que viabiliza sua memória organizacional. Passados alguns anos da pesquisa realizada pela autora, vimos a necessidade e a importância de analisar os processos da gestão do conhecimento realizados nessa organização baseada no conhecimento, que podem contribuir para constituição de sua memória.

Essas considerações colaboraram para o estabelecimento do problema da pesquisa em: Quais os processos de gestão do conhecimento podem contribuir para a formação e preservação da memória organizacional do SEBRAE na Paraíba? Como esses processos podem ser representados? Buscando responder aos questionamentos, definimos como objetivo geral analisar os processos de gestão do conhecimento que podem contribuir para a formação e preservação da memória organizacional do SEBRAE na Paraíba, com vistas a representação das suas dimensões.

A execução desta pesquisa se justificou pela necessidade de estudos mais aprofundados sobre os processos de gestão do conhecimento como base para construção e preservação da memória organizacional na Ciência da Informação e no campo da pesquisa, o SEBRAE da Paraíba, por possuir a cultura de gestão do conhecimento em seu planejamento estratégico, conforme contemplam os documentos administrativos.

2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Associada a noção de tempo, a memória não se refere apenas aos fatos e acontecimentos passados, ela estar relacionada com qualquer coisa que pode representar o presente por meio da ressignificação de “imagens e ideias de hoje, experiências do passado” (BOSI, 1994, p. 55). Essas concepções nos levam a entender que a memória pode ser

entendida em diferentes aspectos, pois que se integram, desde a individual ao grupo, institucional, organizacional e socialmente falando. Assim, com a ausência da memória desapareceria a noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento (MOLINA; VALENTIM, 2011).

No ambiente organizacional, os trabalhos que buscam estudar a memória, vêm ganhando importância por saber das suas necessidades de comunicação, uso e recuperação da informação (conhecimento explícito) de uma organização. Nesse ínterim, com a globalização e o meio competitivo entre as organizações, o mercado vem exigindo que as instituições/organizações criem sua estrutura, de modo a apresentar práticas de gestão com experiências socialmente significativas, com o intuito de melhoria contínua e de garantir perspectivas para a organização e para aqueles que o constituem (OLIVEIRA, 2014).

Preservar os acontecimentos passados no âmbito organizacional, significa preocupar-se com a preservação da memória, que de acordo com Atkinson (1997, p. 17) "pode proporcionar ao futuro a capacidade de compreender a si próprio, fornecendo uma base de conhecimento sobre a qual o futuro possa construir e com a qual possa comparar e, assim, identificar e definir a si próprio." Os fatos e acontecimentos, as experiências, habilidades e o conhecimento criado nas organizações e posteriormente registrados, precisam ser conservados e preservados, com o intuito de ressignificarem o passado no presente, formando assim sua memória organizacional.

Um dos primeiros autores a conceituar a MO foi o pesquisador sueco Hedberg, ao considerá-la como um conjunto de estruturas cognitivas da organização, ainda que não tenha cérebros, possuem sistemas e memórias, e mesmo com as mudanças nas rotinas, preservam comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo (HEDBERG, 1981).

Walsh e Ungson (1991) conceituam a MO como toda informação armazenada que se refere à história da organização, podendo recuperá-la para sustentar decisões no presente e futuro. As informações armazenadas são consequências de decisões implementadas, por meio de recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas. Partindo dessas perspectivas, Stoyko (2009) considera que existem práticas de gestão do conhecimento voltadas para preservação do conhecimento da organização sejam por meio de tecnologias, repositórios de documentos, como também por meio de relações sociais, como a comunidade de prática. Assim, a memória organizacional é uma combinação de experiências e

conhecimentos sobre projetos, produtos e decisões que estão frequentemente incorporados nas mentes dos trabalhadores ou na cultura da organização como conhecimento tácito (ATWOOD, 2000).

Os processos de gestão do conhecimento ocorrem pela conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. O primeiro é caracterizado individual, que é de difícil comunicação, subjetivo, pois estar no interior da mente do sujeito. O segundo é formal sistemático, de fácil transmissão aos indivíduos e aos grupos, pois tem em sua forma, a facilidade de codificação, disseminação, transferência, uso e reuso (NONAKA; TACKEUCHI, 1997). Nesse ínterim, pode-se inferir que para o conhecimento tácito/individual se tornar explícito/coletivo e, consequentemente, organizacional, é necessário passar por etapas de modo a criar, usar e reusar os conhecimentos que são capazes de inovar as organizações.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC pode ser considerada como um processo sistemático que visa identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos explícitos, estratégicos e intencionais para maximizar a eficiência e o retorno desses ativos em uma organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Refletindo sobre o conceito de GC, Stewart (1998, p. 172) afirma que este processo significa "[...] identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos".

Como perspectiva de processo, a GC é vista como uma estrutura que objetiva coordenar as metas e os processos de gerenciamento do conhecimento, visando o aprendizado e a criação de valor da própria organização (CHOO, 2003). Para tanto, isso denota que a gestão do conhecimento quando processada, integra várias práticas sendo entendido por meio da cultura, aprendizagem, compartilhamento, entre outros. Moresi (2006, p. 284) explica que esses processos visam "gerenciar o conhecimento produzido por uma determinada organização, visando apoiar o processo decisório. [...] estabelecendo políticas, procedimentos e tecnologias capazes de coletar, distribuir e utilizar o conhecimento organizacional".

Na literatura científica é possível identificar alguns modelos de processos que contemplam o armazenamento, o processo de gerenciamento do conhecimento explícito

(organizando, preservando) para o possível uso do conhecimento organizacional no futuro, o que podem contribuir significativamente com a formação e manutenção de uma memória organizacional.

Entre os diferentes modelos de processos de GC encontrados na revisão de literatura, podemos citar alguns exemplos de autorias de cunho internacional e nacional, tais como o modelo genérico de gestão do conhecimento de Stollenwerk (2001); os processos essenciais da gestão do conhecimento proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002); o ciclo de vida da gestão do conhecimento abordado por Bergeron (2003) e as oito facetas da GC apresentadas por Cianconi (2003) em sua tese.

Stollenwerk (2001) destaca sete processos que devem ser levados em consideração na gestão do conhecimento, sendo: identificação, que corresponde à etapa que busca identificar competências essenciais para o negócio; a captura, que se relaciona à aquisição de experiências, habilidades e conhecimentos necessários para criar e manter as competências essenciais; a seleção e validação, que é a etapa responsável pela filtragem do conhecimento e avalia a sua qualidade com o intuito de aplicá-lo futuramente.

A **Organização e Armazenagem** é a quarta etapa do modelo e tem por objetivo a recuperação do conhecimento de maneira eficaz, tornando-o facilmente organizado e armazenado. Tem por objetivo "garantir a recuperação fácil, rápida e correta do conhecimento, por meio de sistemas de armazenagens efetivos, quanto mais se formalizar o conhecimento, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem" (STOLLENWERK, 2001, p. 152).

Outra fase/etapa é o compartilhamento que diz respeito ao conhecimento disponível, sem restrições a determinados grupos de indivíduos, sua efetividade se dá na próxima etapa, que é a aplicação, que em situações reais da organização, produz benefícios. Por fim, a última etapa é a criação do conhecimento, que está envolvida pela aprendizagem, lições aprendidas, externalização do conhecimento, pesquisa, pensamento criativo, experimentação e inovação (STOLLENWERK, 2001).

O modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002) consiste no resultado de uma pesquisa-ação por meio de entrevistas com gerentes de variados ramos da indústria. Com os resultados encontrados, os autores chegam a uma conclusão de atividades comuns surgidas com os problemas identificados, assim consideraram os elementos que constituíram o modelo

de processos essenciais da GC. Esses processos essenciais ainda são complementados por mais dois elementos construtivos: as metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento. O primeiro refere-se ao direcionamento da gestão do processo, estabelecendo as habilidades que devem ser desenvolvidas em cada nível. O segundo, objetiva medir o conhecimento normativo, estratégico e operacional.

O processo apresentado por Bergeron (2003) é composto por oito etapas/fases que são consideradas como o ciclo de vida da gestão do conhecimento, são elas: Criação - Aquisição, Modificação, Uso, Arquivamento, Transferência, Tradução/Reaproveitamento, Acesso e Eliminação.

Cianconi (2003) propõe um modelo de GC que busca integrar a visão do todo, sendo conhecida por meio de oito facetas, a saber: a cultura no âmbito das organizações; os relacionamentos internos, promovendo a troca de conhecimentos tácitos; o gerenciamento das competências dos colaboradores de uma organização, bem como o processo de aprendizagem; os relacionamentos externos, de dentro para fora da organização; aborda também as melhores práticas exercidas dentro das organizações; a gestão dos acervos buscando tratar, organizar, armazenar e preservar os conhecimentos explícitos da organização; o gerenciamento dos sistemas de tecnologias da informação como promoção da GC e, por fim, a mensuração de ativos intangíveis, ou seja, é um aliado à gestão de competências para compreender o capital intelectual.

Esses modelos processuais da GC contemplam fases ou etapas desde a criação do conhecimento até seu armazenamento e a sua preservação, como: identificação, captura, aquisição, desenvolvimento, organização, compartilhamento, distribuição, utilização e retenção/seleção, armazenamento/arquivamento, avaliação, atualização e, eliminação. Levando em consideração que há alguns desses processos que contribuem diretamente com a memória nas organizações, destacamos no Quadro 1 os seus elementos essenciais de acordo com as contribuições dos teóricos identificados.

Quadro 1 – Processos que compõem a GC no contexto da MO

Autor (es)	Processos	Elementos essenciais
Probst, Raub e Romhardt (2002); Cianconi (2003)	**SELEÇÃO DO CONHECIMENTO**	Identifica e seleciona pessoas para compartilharem conhecimentos levando em consideração a multidisciplinaridade dos perfis e a interdisciplinaridade das equipes, bem como documentos de conhecimento; informações e experiências da organização com vistas à promoção da memória organizacional; é necessária a seleção de documentos de sucesso, das histórias que deram certo ao longo das atividades das organizações, das lições aprendidas, dos processos realizados pelos colaboradores da organização.
Stollenwerk (2001); Cianconi (2003)	**ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO**	Possibilita a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento que está formalizado em algum documento; Cria critérios, políticas e categorias para classificar e organizar a informação pela indexação, estabelecer padrões, normas e vocabulário; elabora e mantém taxonomias; organiza e categoriza conteúdos e, valoriza o uso da informação. Emprega tecnologias, como: Gestão Eletrônica de Documentos (GED), workflow, *data mining e outras.*
Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002); Bergeron (2003)	**RETENÇÃO/ ARMAZENAMENTO/ ARQUIVAMENTO DO CONHECIMENTO**	Corresponde ao armazenamento de conhecimentos formalizados e registrados em ambiente físico e/ou tecnológico sob uma forma e um formato para ser preservado ao longo do tempo; constrói bases de dados contendo melhores práticas, narrativas, guias e documentos diversos; guarda informações registradas em mídias.
Probst, Raub e Romhardt (2002); Bergeron (2003)	**ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO**	Estabelece mecanismos de atualização, avaliação e eliminação, para que os conhecimentos criados e armazenados não sejam ultrapassados; evita que àquilo que a organização já sabe seja perdido; avalia o que deve ser preservado e o que deve ser descartado ao longo do tempo; rever os conhecimentos que estão sendo criados no presente, visando sua guarda posterior.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os processos da GC são essenciais para a formação e preservação da MO, desde a identificação e seleção de pessoas detentoras de conhecimentos e dos conteúdos de conhecimento (seleção do conhecimento) à sua possível avaliação do conhecimento, havendo descarte ou não (atualização do conhecimento). Se colocadas em prática, a preservação do conhecimento pode estar bem realizada e poderá atender aos objetivos fundamentais que a memória possui no âmbito organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos aplicados na pesquisa foram definidos como um estudo bibliográfico, exploratório-descritivo (em relação ao objetivo proposto), com uma abordagem qualitativa (quanto à formulação do problema, bem como pela natureza de como o material foi obtido).

É uma pesquisa de campo (quanto às fontes que foram utilizadas para coleta dos dados), configurando-se como um estudo de caso no arquivo do SEBRAE – PB. A escolha pelo arquivo da instituição como campo de pesquisa se justifica pela própria estrutura e estratégia organizacional. Esse setor também é responsável pela promoção ativa do gerenciamento do conhecimento e constituição e preservação da memória.

Para a coleta de dados foram utilizados como instrumentos, a técnica de observação direta intensiva, por meio de anotações no diário de campo no arquivo da organização SEBRAE/PB, com o intuito de se aproximar com profundidade da realidade das práticas exercidas no campo em estudo. Conforme Richardson (2007) é mediante o ato intelectual de observar o fenômeno estudado que se concebe uma noção real do ambiente e dos sujeitos que o habitam, sendo uma importante fonte direta de dados.

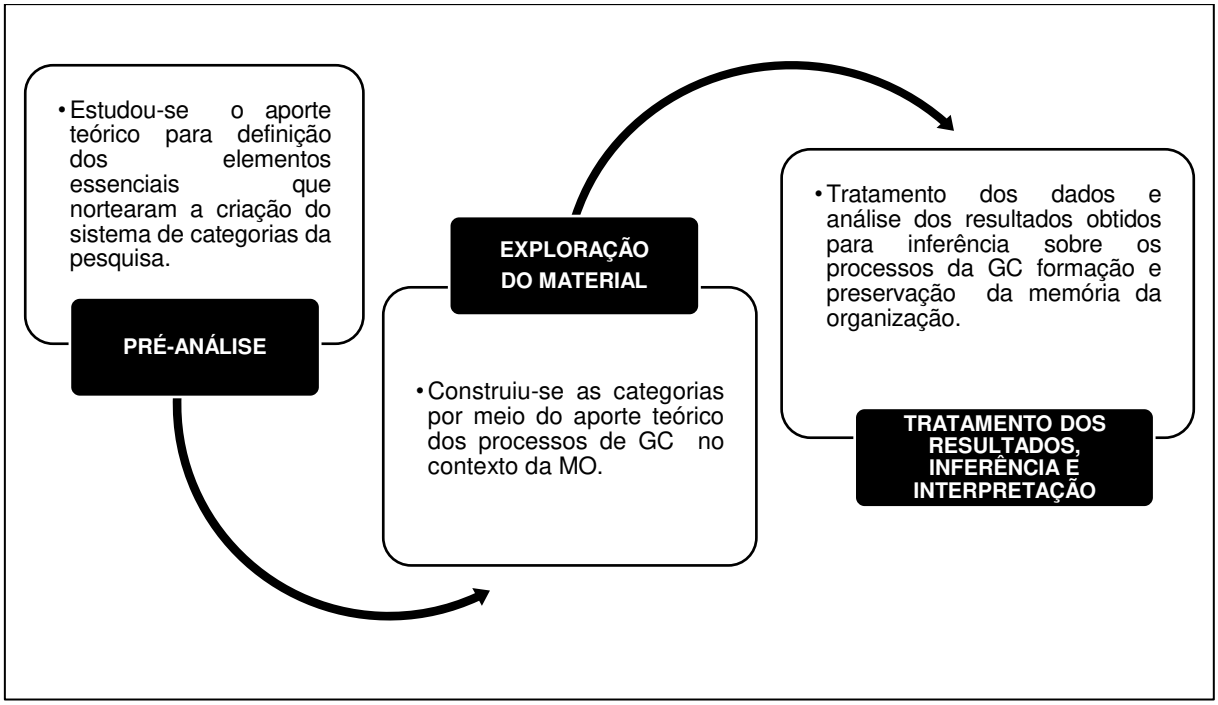
A coleta de dados foi realizada em dois momentos, no ano de 2019/2020. Inicialmente utilizamos a técnica de observação direta intensiva com anotações no diário de campo que possibilitou aos pesquisadores irem além do ato de observar, pois foram realizadas perguntas à equipe do arquivo quando se tinha alguma lacuna para o entendimento de uma ação observada; examinaram-se documentos pertinentes no momento da observação; foram registrados alguns fatos, além das anotações no diário de campo. Esse momento de coleta foi norteado por um roteiro pré-estabelecido antes de o pesquisador entrar em campo, obedecendo ao que foi desenvolvido por meio da revisão de literatura.

Posteriormente, foi necessária a validação dos dados coletados na observação direta intensiva, por meio de uma entrevista semiestruturada com a gestora do conhecimento do arquivo e do SEBRAE/PB (GCA/SEBRAE/PB). A escolha por realizar a entrevista com a referida gestora se justifica pelo conhecimento que ela detém sobre o que foi coletado e por ter esclarecido pontos que não foram alcançados na observação, bem como por sua sensibilidade enquanto sujeito inserido no campo de estudo e por suas habilidades e competências em razão das temáticas abordadas. Antes de iniciar, realizamos uma breve explanação sobre a pesquisa, buscando situar a gestora.

A entrevista se deu face a face, com a utilização de um gravador, como também foram realizadas anotações observadas pelo pesquisador, não se limitando ao discurso da entrevistada. Quanto à análise e interpretação dos dados coletados foram realizadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo (AC). Conforme Bardin (2011), essa técnica se organiza em

três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material e (c) tratamento de dados, inferência e interpretação.

Figura 1 – Fases da análise de conteúdo aplicadas na pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na fase de pré-análise, após levantamento bibliográfico realizado em artigos de periódicos científicos indexados portal de periódicos da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), nas dissertações e nas teses da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e em livros, conduzimos uma leitura flutuante sobre os modelos de GC, identificando os seus processos de preservação do conhecimento para formar as categorias da pesquisa.

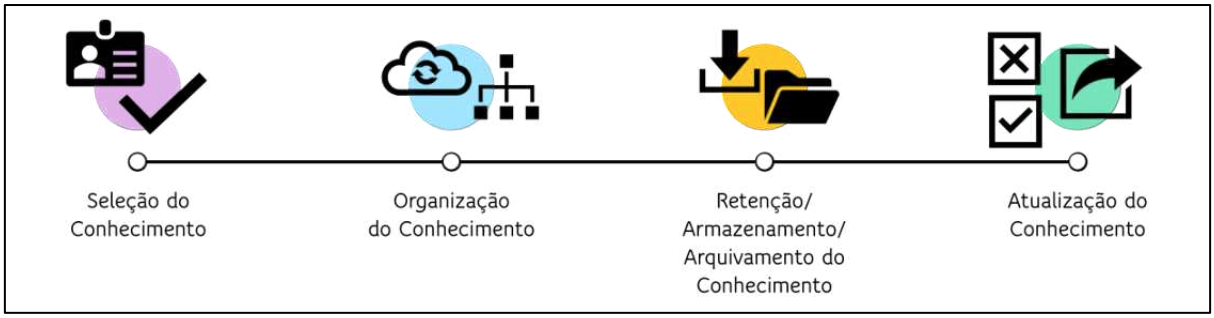
Na exploração do material, a partir dos processos selecionados e de seus elementos essenciais constantes no Quadro 1, foram estabelecidas as categorias da pesquisa no contexto da memória organizacional, para viabilizar a análise dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas na constituição da memória organizacional no SEBRAE/PB.

Com base nos construtos teóricos da GC no contexto da MO, apresentamos os processos de seleção, organização, retenção/armazenamento/arquivamento e atualização do conhecimento extraídos dos modelos de Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002)

e Bergeron (2003) e Cianconi (2003) como as categorias da pesquisa que, a partir destes, foram construídos o roteiro para da coleta e tratamento e inferência dos dados.

Os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos com base no sistema de categorias construído no processo de análise de conteúdo, conforme a Figura 2 apresenta.

Figura 2 – Sistema de Categorias



Fonte: Elaborada pelos autores.

Após análise dos resultados, conforme as categorias apresentadas pela Figura 2, será apresentada a representação das dimensões processuais da gestão do conhecimento atual do SEBRAE na Paraíba.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira categoria é a 'Seleção do Conhecimento'. Neste processo ocorre a seleção das pessoas de uma organização que podem ser aproveitadas para compartilhar seus conhecimentos como também para narrar sobre experiências, fatos ocorridos, os casos marcantes de sucesso, dentre outras peculiaridades (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). O Quadro 2 apresenta a síntese dos dados relacionadas a esta categoria.

Quadro 2 – Práticas de Seleção do Conhecimento no SEBRAE/PB

	1. Ocorre a identificação de colaboradores por meio da avaliação de fotos, vídeos, documentos administrativos, relatórios, projetos, entre outros, buscando conhecer os autores dos documentos com vistas a seu recrutamento. Atualmente são identificadas e selecionadas as pessoas mais velhas até as mais novas, de acordo com suas idealizações no decorrer de suas trajetórias profissionais.
2. Os documentos de sucesso facilitam o processo de seleção do conhecimento, identificando as pessoas chave para que elas possam compartilhar experiências por meio de práticas de socialização do conhecimento, como história oral (*storytelling*). Isso também inclui alguns clientes.	

3. Quanto às características dessas pessoas, são gestores antigos, funcionários que apresentam ideias relevantes, bem como clientes que fizeram seu negócio dar certo com o apoio da organização. Até então, só foram identificadas e selecionadas pessoas mais antigas, aposentados, mas o SEBRAE/PB tem a intenção de aproveitar mais adiante, os funcionários recentes, de acordo com suas importâncias e idealizações frente aos negócios.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ratificando as práticas observadas, a responsável pela gestão do conhecimento da organização relata: "[...] primeiro a gente busca o projeto, o documento de sucesso [...] qual é o projeto que se destacou? qual é o fato em que o SEBRAE/PB impactou naquela região em determinado tempo? e decidimos qual conhecimento pode ser selecionado. O que acontece, mais especificamente no memorial, com base na metodologia do SEBRAE Nacional, é que nós escolhemos pessoas chaves. Essa seleção é feita tanto para os clientes internos que são os colaboradores tanto para os clientes externos que são os nossos clientes, fazendo com que eles narrem suas histórias, pela prática de *storytelling* [...]" (GCA/SEBRAE/PB). Para Cianconi (2003, p. 240) é preciso "[...] o estímulo às narrativas. Narrar e ouvir as histórias contadas pelos funcionários a respeito de situações e casos ocorridos internamente ou com clientes e parceiros são partes fundamentais da GC".

A "Organização do Conhecimento" é a segunda categoria da pesquisa e é preciso entender que esta prática não é de gerir o conhecimento, mas organizá-lo para uma rápida recuperação, assim, pode-se dizer que a GC é mais ampla e incorpora a organização do conhecimento como parte de seu processo. Após a formalização do conhecimento com as estratégias de GC para arquivos ou repositórios, encontramos informações sobre a competência, o conhecimento, as experiências e as documentações de diversas áreas, segmentos ou domínios do conhecimento que precisam passar pelo processo de organização e tratamento (STOLLENWERK, 2001).

Quadro 3 – Práticas de Organização do Conhecimento no SEBRAE/PB

	1. Um dos critérios iniciais da organização do conhecimento da empresa é o conjunto das ações de organização que cada documento recebe no seu setor de origem, os conhecimentos explícitos registrados passam por algumas atividades antes de chegar ao setor de arquivo, após isto, recebem novas práticas de preparo, como exemplos têm-se os relatórios de experiências, de conhecimento, as fotos, entre outros.
2. Conta com um projeto de política de Gestão de Documentos (GD) que foi aprovado em 2019/2020. Sendo institucionalizado, irá abranger a memória organizacional. Porém, atualmente não possuem diretrizes formais. Utilizam critérios de acordo com a realidade da empresa, como a identificação das tipologias dos documentos para organizar o conhecimento, além de levar em consideração a cronologia. Em caso específico, conta com o apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação, visando uma melhor organização, destacando-se o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). Atualmente o SEBRAE/PB espera que, com a política de GD, essas atividades possam melhorar.	

3. O SEBRAE/PB possui uma carência na utilização de sistemas ou instrumentos de organização do conhecimento, mas fazem uso de técnicas criadas pela própria empresa, pelo setor de arquivo, que organiza o conhecimento explicitado. Pratica a atividade de descrição dos conteúdos dos documentos, mesmo que superficialmente, já que não se baseiam em diretrizes formais, mas criando de acordo com suas necessidades, como é o caso da elaboração de um modelo de ficha descritiva. Faz uso de catálogo manual, com campos de temas, identificação, conteúdos e funções, visando a recuperação do conhecimento explícito, além de recorrer aos canais informais (pessoas) para alcançar esse objetivo.

Fonte: Dados da pesquisa

O SEBRAE – PB não apresenta uma política de organização do conhecimento formal, mas utiliza critérios de acordo com a sua realidade. No entanto, a instituição passa por mudanças e está em fase de planejamento de institucionalização de uma nova política, conforme relato: "[...] o que vamos propor com a nossa nova política, com todas as regras que a gente está trazendo pro SEBRAE agora é que, ao termos acesso à documentação de conhecimento, além das pessoas que são responsáveis por projetos e detentoras desses, todos os colaboradores que precisam de informação vão tê-los mais organizados e disseminados de forma mais eficiente" (GCA/SEBRAE - PB). Stollenwerk (2001) deixa claro que como atividade antecessora do armazenamento do conhecimento, devem-se estabelecer critérios predefinidos.

Para Cianconi (2003) o conhecimento ao ser explicitado deve ser reconhecido como informação e sua organização deve ser baseada em políticas que tenham por objetivo os critérios de seleção e guarda, mas antes disso é necessário estabelecer normas de organização. Sobre os instrumentos e sistemas de organização, a entrevistada relata: "[...] a empresa precisa gerir melhor os conhecimentos e, consequente, as informações oriundas dos projetos, eventos, toda parte do conhecimento dos gestores idealizadores de importantes projetos de diferentes áreas de conhecimento do SEBRAE que hoje está disperso porque ainda não conseguimos uma eficiente organização. A gestão do conhecimento nos ajuda exatamente nisso, com a promoção da memória organizacional com sistemas taxonômicos, mas para isso precisamos de uma plataforma integrada com todos os sistemas corporativos da casa, consolidando a presença das taxonomias".

A terceira categoria é a 'Retenção/Armazenamento/Arquivamento do Conhecimento'. Reter, armazenar, arquivar são termos diferentes, mas que possuem conceitos, definições e objetivos semelhantes ou iguais. O processo de arquivamento ou armazenamento é realizado sob uma forma e um formato para ser preservado ao longo do tempo, visando o acesso e uso dos conhecimentos futuramente (BERGERON, 2003).

Quadro 4 – Práticas de Arquivamento do Conhecimento no SEBRAE/PB

	1. O armazenamento de documento de conhecimento é uma realidade na organização, no entanto, com limitações e informalidades. A grande maioria é armazenada no arquivo e outros em diretórios e sistemas. Tem a intenção, por meio da política de GD, de se apropriar das normas e diretrizes do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e da Legislações vigentes.
2. A organização armazena/arquiva documentos importantes da organização, mesmo sem ter o conhecimento adequado em separar os registros de memória institucional com os de memória organizacional. Existem também os documentos de conhecimento que são armazenados em mídias, em bancos digitais, a plataforma *YouTube*, o próprio site do SEBRAE/PB onde são inseridos os depoimentos, a linha do tempo e o memorial. Possui também um portal corporativo para armazenar documentos internos, atas de reuniões e resoluções.	
3. Os tipos de suportes de registros de conhecimento são os CD's/DVD's, os documentos em papel, o próprio arquivo (espaço físico), as plataformas digitais (sistemas) e a nuvem (*cloud*). Além destes, existem documentos do tipo tridimensional, como: troféus, medalhas, quadros e outros.	
4. No SEBRAE - PB são realizadas formas de manutenção do armazenamento de conhecimento com o auxílio de técnicas de conservação e preservação de documentos em suportes físicos. Estabelece atividades de higienização preventiva, de forma básica, sem diretrizes, sem recomendação e sem políticas. Quanto aos documentos digitais, mesmo utilizando alguns sistemas de armazenamento de conhecimento, o SEBRAE não possui uma integração destes, o que dificulta criar diretrizes de preservação digital.	

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestora relata: "Atualmente estamos arquivando em diretórios e no arquivo [...] é justamente agora com a política e com a aquisição da plataforma que vamos começar a reter esses conhecimentos de forma mais padronizada e de acordo com as diretrizes estabelecidas por instruções normativas internas, alguns padrões internos" (GCA/SEBRAE - PB). Stollenwerk (2001) reconhece esses sistemas de bancos de informações, talentos e experiências como repositórios que estruturam o conhecimento formalizado. No diretório e no arquivo da instituição são encontrados documentos como atas, fotos, relatórios, jornais que apresentam melhores casos de sucesso, entre outros, contribuindo para o que podemos considerar de memória organizacional (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; BERGERON, 2003).

A quarta categoria da pesquisa é a "Atualização do Conhecimento", caracterizada pelo monitoramento e avaliação da qualificação do conhecimento explícito (informação) para o desenvolvimento de novos conhecimentos no âmbito organizacional de acordo com a atualidade e relevância que possam contribuir e atingir os seus objetivos, a sua missão e a sua visão. Também é levada em consideração a eliminação ou descarte dos conhecimentos explícitos no âmbito da organização, por meio da responsabilidade dos sujeitos, os quais atribuem interpretações individuais ou coletivas baseadas em suas experiências e vivências em um determinado contexto social (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; BERGERON, 2003; CHOO, 2003).

Quadro 5 – Práticas de Atualização do Conhecimento no SEBRAE/PB

	1. Dentre as ações que a organização SEBRAE Paraíba já obteve para o monitoramento do conhecimento, destaca-se o diagnóstico situacional realizado, de fato, uma única vez, procurando entender se os conhecimentos registrados eram úteis ou não à organização, na época. Hoje, a empresa reconhece a necessidade de estabelecer essa prática efetivamente, já que só a realiza rapidamente, quando sente a necessidade.
2. O SEBRAE - PB avalia os documentos de conhecimento no momento que estes entram no setor de arquivos. É uma prática apoiada ao processo de seleção dos registros de conhecimento. No que se refere aos sistemas que compõem os documentos eletrônicos e digitais de conhecimento, a empresa avalia, de forma parcial, o que precisa ser feito e/ou complementados. A avaliação de documentos de conhecimento também possui uma forte influência pessoal (por parte dos colaboradores), por serem os autores que produziram determinados documentos de conhecimento.	
3. Para realizar os procedimentos de eliminação ou descarte do conhecimento, o SEBRAE - PB, utiliza instrumentos que direcionam a maneira correta quanto à "vida" útil do conhecimento na organização.	
4. O processo de organização do conhecimento, no SEBRAE - PB, possui significante influência no processo de atualização do conhecimento. O GED propicia maior qualidade na técnica de descarte ou eliminação dos registros de conhecimento que não são úteis ou que possuem documentos repetitivos.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o discurso da gestora, o monitoramento e avaliação do conhecimento é caracterizado como parcialmente. "[...] precisamos da integração dos sistemas corporativos em uma única plataforma, fazendo esse monitoramento e construindo indicadores para melhor identificar relatórios, pessoas detentoras de conhecimento, para gente sintetizar, avaliar, atualizar e passar à instituição" (GCA/SEBRAE - PB). Poder monitorar para alcançar uma eficiente atualização do que a empresa sabe, evita o esquecimento organizacional, ou seja, impossibilita que a empresa passe por alguma ameaça às suas valiosas memórias (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A entrevista ainda confirma que no SEBRAE/PB "a avaliação é algo importante em suas atividades, não é uma atividade realizada periodicamente, mas sempre buscamos compreender até que ponto aquele documento será viável ou não para o memorial ou memória da organização [...] Temos conhecimentos registrados repetidos e que precisamos fazer uma checagem visando uma eliminação adequada e legalizada, através da política, porque até então só estamos descartando com a autorização de gerentes das unidades" (GCA/SEBRAE/PB). Para Bergeron (2003) embora as informações originadas pelo conhecimento individual e coletivo da instituição sejam valiosas para alguém em algum momento do futuro, de uma perspectiva prática, informações com valor futuro limitado são descartadas para economizar espaço e reduzir a sobrecarga.

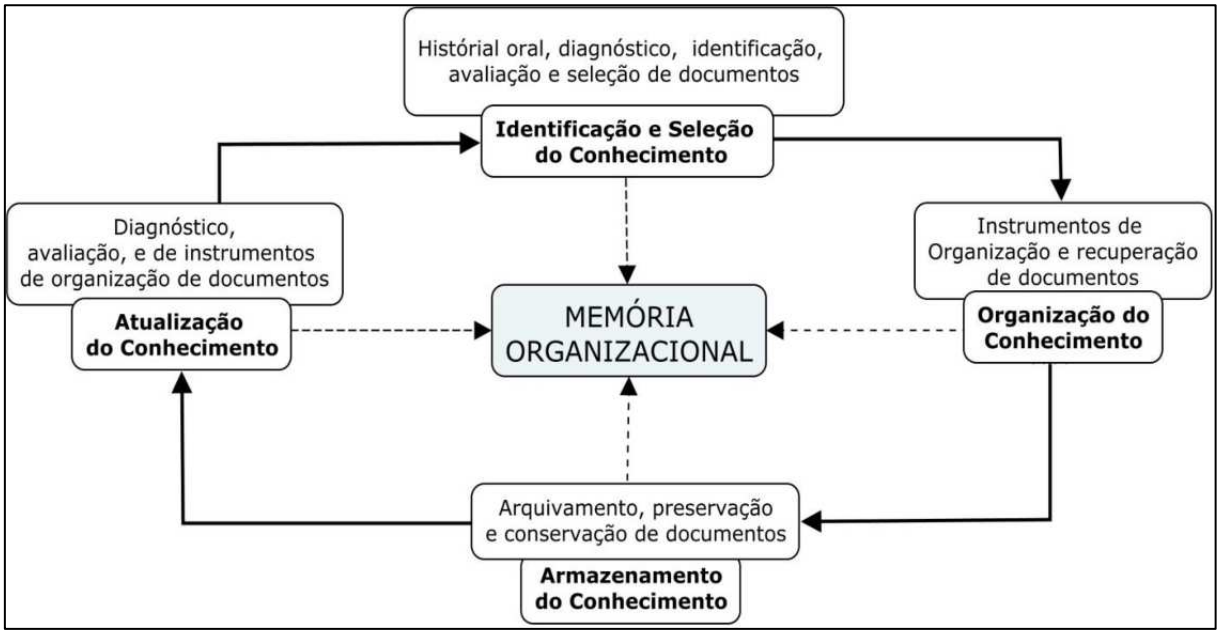
5 REPRESENTAÇÃO DAS DIMENSÕES PROCESSUAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE/PB

Após a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos da pesquisa realizada na organização SEBRAE/PB, compreendeu-se que a memória organizacional é formada e preservada pelos conhecimentos criados no compartilhamento e socialização do conhecimento, ou seja, por práticas de gestão do conhecimento, como também recebe contribuições de práticas realizadas no ambiente dos arquivos.

A memória organizacional em uma organização baseada em conhecimento é apoiada por atividades realizadas tanto por gestores de conhecimento, quanto por arquivistas ou profissionais de arquivos, ou profissionais da informação. Representar as dimensões processuais da gestão do conhecimento no contexto da memória organizacional conforme os resultados alcançados e inferências poderá subsidiar, sobremaneira, no que diz respeito à melhoria das atividades dos cientistas da informação, de arquivistas e de gestores da informação e do conhecimento, buscando utilizá-la nas variadas organizações que se atentam em valorizar e preservar o conhecimento individual e organizacional.

Para tanto, só é possível colocar a MO em evidência e em execução nas organizações que possuam a cultura de identificar, selecionar e compartilhar conhecimento entre seus colaboradores. Nessa perspectiva, adotam-se as dimensões processuais da GC no contexto da memória organizacional conforme os resultados e inferências desta pesquisa que podem contribuir com a atuação dos profissionais da informação.

Figura 3 – Dimensões processuais da GC no contexto da MO do SEBRAE/PB



Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao visualizar a Figura 3, nota-se que a memória organizacional está na centralidade dessa representação, recebendo contribuições para sua formação e preservação a partir de importantes processos da gestão do conhecimento associados a diversas práticas organizacionais e de ambientes arquivísticos, a saber:

Identificação e seleção do conhecimento com o apoio da **história oral, diagnóstico, identificação, avaliação e seleção de documentos**, que se refere aos procedimentos de identificar e selecionar as pessoas certas, nos momentos adequados. Para isto, sempre é necessário manter a cultura de compartilhamento de conhecimento entre os principais funcionários detentores de conhecimento por meio de práticas efetivas de gestão do conhecimento. Além disso, numa perspectiva de documento ou registro de conhecimento, a organização propicia a realização de diagnóstico situacional, identifica os principais documentos relativos à memória organizacional e os seleciona nesse processo construtivo.

Em seguida, tem-se o processo de **organização do conhecimento** com as práticas voltadas aos **instrumentos de organização e recuperação de documentos**. Conforme se pôde compreender a partir da pesquisa realizada, organizar os documentos ou registros de conhecimento é uma etapa muito importante nas atividades de gestão do conhecimento, tendo em vista que a gestão não se limita apenas na fase de socialização, mas também no

registro daquilo que ficará para sua memória organizacional. Assim, tornam-se essenciais os instrumentos de classificação, descrição, sistemas de taxonomias, tabelas de temporalidade, dentre outros, para uma melhor eficiência nas atividades de organizar e recuperar os conhecimentos explícitos.

Após identificação, seleção e organização do conhecimento, faz-se necessário a realização da **retenção, armazenamento ou arquivamento do conhecimento** associado às práticas de **arquivar, preservar e conservar** todos esses conhecimentos explicitados e registrados. Essa ação contribui com a formação, de fato, da memória organizacional. Existem diferentes tipos e formatos de documentos, seja em suporte de papel ou no meio físico, dependendo de como são registrados tal conhecimento. Os diretórios, sistemas, bancos de dados são os meios mais em evidência nos dias de hoje, tendo em vista a aceleração da evolução das TICs nos ambientes organizacionais. Para manter esses documentos viáveis e protegidos, se faz necessária as atividades de preservação e conservação dos conhecimentos tanto nos suportes físicos, como nos digitais.

Ainda como atividade importante para preservação e sustentação do conhecimento armazenado na memória organizacional, tem-se o processo de **atualização do conhecimento** no contexto das práticas realizadas no processo de seleção do conhecimento por meio de **diagnósticos** e **avaliações**, como também no processo de organização do conhecimento, com o auxílio dos **instrumentos de recuperação de documentos**. Tudo isto contribui para execução de atualizar os conhecimentos da organização para mantê-los tendenciosos às demandas e objetivos organizacionais. É importante avaliar esses documentos no sentido de tomar decisão entre manter e eliminar ou descartar os que não são mais úteis para a instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar os processos de gestão do conhecimento como formação e preservação da memória organizacional do SEBRAE/PB. Para tanto, os resultados apontaram as categorias de seleção, organização, retenção/armazenamento/arquivamento e atualização do conhecimento extraídos dos modelos de Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002) e Bergeron (2003) e Cianconi (2003). Com relação ao processo de seleção de conhecimento, inferimos que existem práticas realizadas no âmbito do arquivo e da gestão do

conhecimento por meio de identificação de colaboradores e cliente para técnicas de narrativas e os documentos e projetos que são sucesso na instituição, visando contribuição a memória organizacional.

Há ações que viabilizam o processo de organização do conhecimento no SEBRAE/PB, porém, foi identificada a ausência de critérios e políticas de organização formais pela instituição. Os critérios são exercidos pela informalidade, no entanto, apresenta como avanço a aprovação da política de GD que se espera trazer a viabilidade de um melhor tratamento desses registros. Acreditamos que, com a política em exercício, o SEBRAE/PB poderá estabelecer meios que contribuam ainda mais com o processo de organização voltado ao contexto da memória organizacional.

O armazenamento/arquivamento é uma atividade essencial para a formação e preservação da MO, a ausência dessa prática dificulta a manutenção de repositório e arquivo convencional. Nesse contexto, percebemos que mesmo com suas limitações, o SEBRAE/PB busca preservar seu conhecimento no arquivo ou em diretórios, sistemas e/ou repositórios. Concluímos que o processo de atualização (monitoramento, avaliação e eliminação) do conhecimento, apesar dos entraves, é um processo que se apoia em práticas de seleção e organização do conhecimento na realidade da instituição, contribuindo com a sua memória.

Apesar dessas práticas realizadas contribuírem com a memória do SEBRAE/PB, é preciso criar políticas mais consistentes para a eficiência dos processos, mantendo a memória organizacional atualizada no ambiente de trabalho dos seus colaboradores e clientes. Portanto, sugerimos futuras pesquisas que possibilitem contribuir com os fenômenos da pesquisa envolvidos, como: a identificação dos indícios de MO e GC em instituições públicas e/ou privadas, e estudos teóricos – epistemológicos sobre as possibilidades de preservação do conhecimento organizacional a partir da MO no campo da Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Ross W. **Seleção para preservação:** uma abordagem materialística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1997.

ATWOOD, Michael E. **Organizational memory systems**: challenges for information technology. *In*: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES - HICSS, 35., 2002, Havai. **Proceedings** [...]. Havai, 2002, p. 919-927. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/document/994042. Acesso em: 18 jun. 2022.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGERON, Bryan. **Essentials of knowledge management**. Chischester: John Wiley & Sons, 2003.

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

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do Conhecimento**: visões de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/675/1/cianconigestao.pdf. Acesso em: 18 jun. 2022.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. **Memória institucional:** a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 169 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/686/1/icleiacosta1997.pdf. Acesso em: 18 jun. 2022.

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

FEITOZA, Ryan Aramís Brito; DUARTE, Emeide Nóbrega. Documentos, arquivo e práticas arquivísticas: bases necessárias à memória no ambiente organizacional. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 7, n. 1, p. 206–227, 2020. Disponível em: https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/5420. Acesso em: 18 jun. 2022.

HEDBERG, Bo. How organizations learn and unlearn. *In:* NYSTROM, Paul C.; STARBUCK William H. (eds) **Handbook of organizational design**. New York: Oxford, 1981. p. 3-27.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas:** um estudo de caso da CONAB. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia) - Universidade Católica de Brasília, 2006. Disponível em: https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1476/1/Texto%20Completo.pdf. Acesso em: 18 jun. 2022.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v.1, n.1, p. 262-276, 2011. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/handle/11449/115215. Acesso em: 18 jun. 2022.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Memória organizacional e gestão do conhecimento. *In:* TAPARANOFF, Kira. (org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

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

OLIVEIRA, Simone Rosa de. Memória Institucional: lugar de (re) construção de uma memória coletiva? *In:* SOUTO, Leonardo Fernandes. (org.). **Gestão da Informação e Conhecimento:** práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 255-267.

PAIVA, Simone Bastos. **Uma abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento:** o caso do SABRAE/PB. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2005.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, Robert Jarry. (org.). **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334p.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. *In:* TARAPANOFF, Kira. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 143-163.

STOYKO, Peter. **Organizational culture in na age of diversity**. Ottawa, ON: Fugitive Knowledge Press, 2009.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/258607. Acesso em: 18 jun. 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Agência de Fomento a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código 001, pelo financiamento desta pesquisa.