



GESTÃO DO CONHECIMENTO: BASE DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) NA PARAÍBA

Rayan Aramís de Brito Feitoza

Doutorando e Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Professor da Universidade Federal da Bahia, Brasil.

E-mail: rayan.feitoza@ufba.br

Emeide Nóbrega Duarte

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
Professora da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

E-mail: emeide@hotmail.com

Resumo

A memória organizacional 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. Este estudo 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. 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.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. SEBRAE Paraíba.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: BASIS OF ORGANIZATIONAL MEMORY OF THE SUPPORT SERVICE FOR MICRO AND SMALL BUSINESSES (SEBRAE) IN PARAÍBA

Abstract

Organizational memory works as an information process tool in the creation and sharing of organizational knowledge, a memory formed by a set of documents that is the result of knowledge management practices or actions. This study 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 Businesses in Paraíba. Methodologically, it is a bibliographical, exploratory-descriptive study, with a qualitative approach. It is field research, configuring itself 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 Service for Micro and Small Businesses in Paraíba

are: the selection, the organization, the storage/archiving, and the updating of knowledge created and formalized in the institution's trajectory. It infers that the practices carried out contribute to the organization's memory, 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.

Keywords: Knowledge management. Organizational Memory. SEBRAE Paraíba.

1 INTRODUÇÃO

A memória das organizações precisa estar atrelada 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 conseqüentemente 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 Paraíba (SEBRAE – PB) 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 pesquisas futuras, 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? Buscando responder ao questionamento, 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.

Este artigo é resultante da Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, desenvolvida no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Sua execução 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 E OS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

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 resignificação 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 de construção do conhecimento (MOLINA; VALENTIM, 2011).

No ambiente organizacional, os estudos sobre 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 resignificarem 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). As instituições, empresas e/ou organizações são organismos sistemáticos formadas por pessoas, materiais, estruturas, tecnologias e diversos recursos que potencializam e produzem conhecimentos, informações a partir de atividades, de fatos e de acontecimentos em seu ciclo ou em sua “vivência”. Nesse sentido, é indispensável pensarmos sobre a importância da formação e preservação dos fenômenos memorialísticos nesses ambientes.

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; TAKEUCHI, 1997). Nesse ínterim, pode-se inferir que para o conhecimento tácito/individual se tornar explícito/coletivo e, conseqüentemente, organizacional, é necessário passar por etapas de modo a criar, usar e reusar os conhecimentos que são capazes de inovar as organizações.

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 as etapas de Organização e Armazenagem que merecem destaque neste relato, por estarem inseridas no contexto da MO e que podem ser consideradas como as iniciativas para organizar, tratar, classificar e armazenar o conhecimento quando explícito, a partir do processo de socialização, viabilizada pelas práticas dessa gestão.

Probst, Raub e Romhardt (2002) abordam em seus estudos os processos essenciais para alcançar a GC, neste artigo destacamos o processo de preservação do conhecimento,

pois, para que sejam acessíveis no futuro, devem dominar pelo menos três processos básicos da gestão do conhecimento: a) selecionar os eventos, as pessoas, e processos que valem a pena ser retidos; b) precisam armazenar as experiências de forma adequada; c) garantir que a memória organizacional seja atualizada com novos conhecimentos e descartes dos que não são mais úteis.

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 ou Aquisição, Modificação, Uso, Arquivamento, Transferência, Tradução ou Reaproveitamento, Acesso e Eliminação.

As facetas apresentadas por Cianconi (2003) e os seus indicadores, são essenciais para a efetivação do processo de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, para formação e preservação da memória no âmbito das organizações. Para fins da pesquisa destacaram-se as Facetas Gestão de talentos e dos relacionamentos internos de Gestão de Acervos e Conteúdos Informativos que abrangem um conjunto de práticas que buscam selecionar, organizar, tratar, armazenar e preservar o conhecimento possibilitando nesse processo, a formação da MO.

Em síntese, 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);	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

Bergeron (2003)		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 aquilo 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos aplicados na pesquisa foram definidos como um estudo bibliográfico, exploratório-descritivo (em relação ao objetivo proposto). 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”. Quanto à opção pelo alcance descritivo, corresponde ao intento de especificar as características e descrever as propriedades de uma determinada população ou fenômeno, no caso, os processos de GC por meio do arquivo do SEBRAE/PB. Assim, tem como aporte as reflexões de Gil (2012) ao relatar que as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 102) ao argumentarem que este tipo de pesquisa “busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise”.

Configura-se como um estudo de abordagem qualitativa (quanto à formulação do problema, bem como pela natureza de como o material foi obtido). Segundo Alves e Aquino (2012, p. 81), as abordagens qualitativas no campo das ciências sociais é “uma práxis que visa a compreensão, a interpretação e a explicação de um conjunto delimitado de acontecimentos que é resultante de múltiplas interações, dialeticamente consensuais e conflitivas, dos indivíduos, ou seja, os fenômenos sociais”. Para Marconi e Lakatos (2011) os estudos de abordagem qualitativa fornecem análise mais detalhada dos dados relacionados aos comportamentos, aos hábitos, às atitudes, às tendências e outros.

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. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo de “conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre elas.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 203). A escolha pelo campo de pesquisa ser o arquivo da instituição se justifica pela própria estrutura 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.

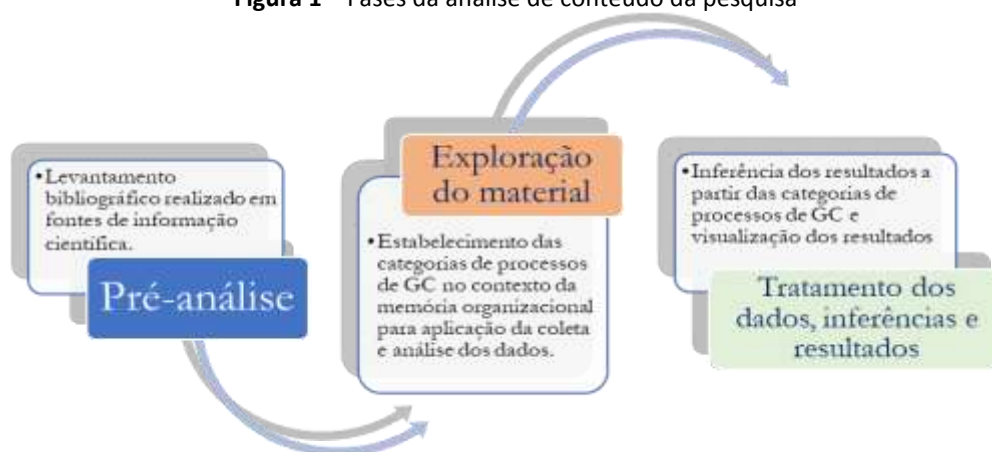
Posteriormente, foi necessária a validação dos dados coletados na observação direta intensiva, por meio de uma entrevista semiestruturada com a gestora do conhecimento do arquivo e do SEBRAE - PB (GCA/SEBRAE - PB). A escolha por realizar a entrevista com a referida gestora se justifica pelo conhecimento 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), cuja definição é expressa por Bardin (2011), como sendo:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A técnica de AC pode contribuir com a pesquisa no sentido de descrever objetivamente o conteúdo coletado. Isso é possível porque essa técnica “busca o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetiva tornar os dados válidos e significativos” (GIL, 2012, p. 153). Conforme Bardin (2011), essa técnica se organiza em três fases da pesquisa: (a) pré-análise; (b) exploração do material e (c) tratamento de dados, inferência e interpretação. Em nossa pesquisa, as fases se deram conforme a Figura 1:

Figura 1 – Fases da análise de conteúdo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Na realização 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 as 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.

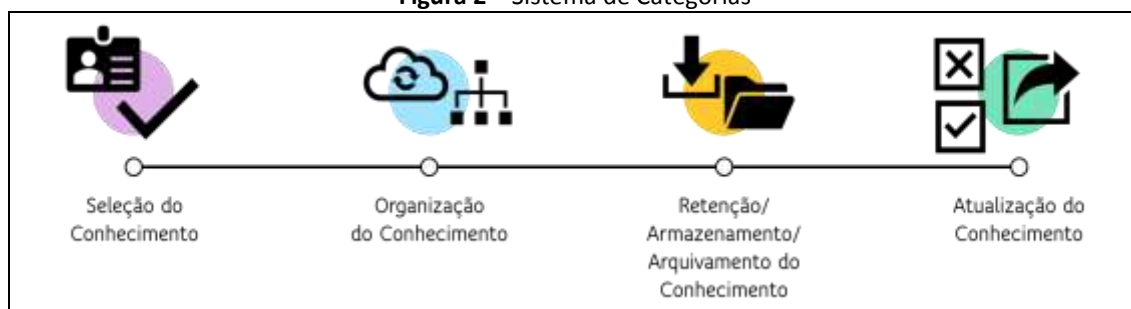
Na exploração do material, a partir dos processos selecionados e de seus elementos essenciais expostos no Quadro 1, foram estabelecidas as categorias da pesquisa no contexto da memória organizacional, para viabilizar a análise dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas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

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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: Elaborado pelos autores

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 relacionados a esta categoria, obtidos na observação direta intensiva.

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 (<i>storytelling</i>). 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

	<p>1. Um dos critérios iniciais da organização do conhecimento da empresa são as 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.</p>
<p>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.</p>	
<p>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.</p>	

Fonte: Dados da pesquisa


O SEBRAE Paraíba não apresenta uma política de organização do conhecimento formal, mas utilizam critérios de acordo com a sua realidade. No entanto, a instituição passa por mudanças e estão 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, conseqüente, 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


	<p>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.</p>
<p>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 <i>YouTube</i>, 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.</p>	
<p>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 (<i>cloud</i>). Além destes, existem documentos do tipo tridimensional, como: troféus, medalhas, quadros e outros.</p>	
<p>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.</p>	

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

	<p>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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>4. O processo de organização do conhecimento, no SEBRAE - PB, possui significativa 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.</p>

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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar os processos de gestão do conhecimento como formação e preservação da memória organizacional do SEBRAE – PB. Nesse sentido, foi necessário realizar algumas reflexões sobre as possibilidades de memória no ambiente organizacional e suas especificidades, como a memória organizacional e a memória institucional.

Quanto às reflexões sobre os processos de GC, pudemos compreender 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). Diepstraten (1996) mencionado por Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010, p. 242) para compreenderem a GC pela perspectiva de processos, entendem que este autor aborda sete fases para que o conhecimento seja gerenciado, são eles: “extração de um conhecimento existente, desenvolvimento de um novo conhecimento, disseminação, associação ou combinação com outros conhecimentos, documentação do novo conhecimento, distribuição e uso”.

A partir desse contexto e da revisão exaustiva de literatura, das análise pré-textual, e dos dados coletados, 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). Esses processos foram fundamentais e serviram como parâmetros de entendimento dos processos da GC que buscam preservar o conhecimento organizacional e consequentemente podem contribuir com a memória organizacional, servindo até para uma futura análise qualitativa da MO em outros contextos.

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. Quanto à eliminação dos conhecimentos explícitos ou de documentos, a instituição tem realizado o processo de descarte de documentos repetitivos e não úteis, que pode ser considerada uma ação para atualizar os conhecimentos.

Apesar dessas práticas realizadas contribuírem com a memória do SEBRAE na PB, e clientes, sugerimos futuras pesquisas que possibilitem contribuir é preciso criar políticas mais consistentes para a eficiência dos processos, mantendo a memória organizacional atualizada no ambiente de trabalho dos seus colaboradores com os fenômenos da pesquisa envolvidos.

A limitação da pesquisa está na condição de ter sido realizada em uma única organização, analisando as potencialidades da MO em um caso específico. Nesse contexto futuras pesquisas para além da instituição aqui abordada podem ser sugeridas a partir da 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

- ALVARES, Lillian; BAPTISTA, Sofia Galvão. ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão do Conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/15124>. Acesso em: 20 mai. 2021.
- ALVES, Edvaldo Carvalho; AQUINO, Mirian de Albuquerque. Pesquisa Qualitativa: origens, desenvolvimento e utilização nas dissertações do PPGCI/UFPB – 2008 A 2012. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.22, p. 79-100, Número Especial, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/13678/0>. Acesso em: 02 dez. 2021.
- ATWOOD, Michael E. **Organizational memory systems**: challenges for information technology. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS, 2002. p. 919-927.
- ATKINSON, Ross W. **Seleção para preservação**: uma abordagem materialística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGERON, Bryan P. **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.
- COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 169 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). CNPq/Ibict/UFRJ/ECO, Brasília, 1997.
- 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. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação – UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- DIEPSTRATEN, J. **Knowledge in action**. Dordrecht: Triam, 1996.
- FEITOZA, Rayan Aramis de 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: <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/5420>. Acesso em 12 mai. 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 5 reimpr. São Paulo: ed. Atlas, 2012. 200 p.

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

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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.

MOLINA, Leticia 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.

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. 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.

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, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334p.

SAMPIERE, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernández.; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. *In*: TARAPANOFF, K. (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 Riveira. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

Recebido em/Received: 03/12/2021 | Aprovado em/Approved: 10/12/2021
