

## MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

**Rayan Aramís de Brito Feitoza**  
**Flávia de Araújo Telmo**  
**Alzira Karla Araújo da Silva**  
**Emeide Nóbrega Duarte**

Submetido em: 22.05.2020<sup>1</sup>

Aceito em: 26.05.2020

### Resumo

Aborda a gestão no âmbito das organizações, mediante os documentos, as informações e os conhecimentos, na perspectiva de que estes favorecem a tomada de decisão nos ambientes organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Objetiva apresentar, por meio dos fundamentos teóricos, a memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento. Metodologicamente, configura-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, cujo procedimento adotado é a pesquisa bibliográfica, sendo utilizados artigos, livros e periódicos no intuito de obter fundamentos teóricos relevantes. Considera que a memória organizacional é formada pelas atividades de gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento, levando em consideração que as organizações produzem documentos, informação e, conseqüentemente, constroem conhecimento, cujos registros destes insumos em repositórios constituem a memória da organização. Evidencia que a memória organizacional possui relações com a gestão do conhecimento, uma vez que fazem parte de um mesmo processo e é considerada como prática ou sistema de apoio ao compartilhamento. Espera que este estudo contribua com os profissionais da informação, em especial os arquivistas, e que novas pesquisas sejam realizadas, sobretudo de maneira aplicada.

**Palavras-chave:** Gestão de Documentos; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional.

## ORGANIZATIONAL MEMORY AT THE PERSPECTIVE OF DOCUMENT MANAGEMENT, INFORMATION AND KNOWLEDGE

### Abstract

It addresses management within organizations, through documents, information and knowledge, in the perspective that they favor decision-making in organizational environments in an effective and efficient manner. It aims to present, through theoretical foundations, organizational memory at the perspective of document management, information and knowledge. Methodologically, it is configured as a qualitative research, of exploratory character, whose adopted procedure is bibliographic research, using articles, books and periodicals in order to obtain relevant theoretical foundations. It considers that the organizational memory is formed by the activities of document management, information management and knowledge management, taking into account that organizations produce documents, information and, consequently, build knowledge, whose records of these inputs in repositories constitute the organization's memory. It shows that organizational memory has

---

<sup>1</sup> Artigo selecionado no IX Encontro de Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Gestão da Informação (Enegi)

relations with knowledge management, since they are part of the same process and are considered to be a practice or system to support sharing. Hopes that this study will contribute to information professionals, especially archivists, and that new research will be carried out, especially in an applied manner.

**Keywords:** Document Management; Information Management; Knowledge Management; Organizational Memory.

## 1 INTRODUÇÃO

A configuração em que a sociedade se encontra após o período Pós-industrial, traz consigo características dos impactos da globalização e do capitalismo que predominam a relevância da informação e do conhecimento - devido às complexidades da sociedade - nos contextos políticos, sociais, culturais, individuais e organizacionais, podendo assim ser chamada de Sociedade da Informação (BELL, 1973) ou, mais recentemente de Sociedade do Conhecimento (SQUIRRA, 2005).

Nesta perspectiva, a Ciência da Informação (CI) é uma área de conhecimento que surge com o propósito de obter soluções para problemas advindos do fenômeno “explosão informacional”, comum no âmbito das organizações, que interfere diretamente em suas práticas administrativas, por meio da produção, acesso e uso da informação.

Os documentos, as informações e conhecimentos no contexto das organizações são insumos indispensáveis na “vida” e desenvolvimento do ambiente organizacional, pois servem como alicerces que possibilitam e fornecem as tomadas de decisão de maneira eficaz e eficiente, a partir do gerenciamento.

As informações se estendem aos arquivos das organizações, que a partir de suas atividades administrativas, jurídicas e/ou históricas e, por essa razão, são denominados de ‘documentos arquivísticos’. É neste contexto, que se observa a importância do gerenciamento dos documentos que, por sua vez, possibilitará a disponibilização das informações aos sujeitos organizacionais e, conseqüentemente, contribuirá para a construção do conhecimento imprescindível para tomada de decisões.

As empresas constroem ao longo de sua existência, medidas ou estratégias que possam contribuir com o alcance dos objetivos da organização. As experiências individuais, os conteúdos representativos, as informações e os conhecimentos adquiridos precisam estar preservados e registrados no âmbito organizacional, sendo necessária a criação de repositórios que possibilitem a sua inserção no que se constituiria a memória de uma determinada organização.

De acordo com o estudo de Nascimento e Pazin-Vitoriano (2017, p. 203):

É da natureza das organizações que parte de suas vivências se constituam como memória. Alguns elementos são muito discutidos nos ambientes empresariais e se constituem como uma das bases dessa memória das organizações. Estes elementos são os dados, a informação e o conhecimento. Se estes elementos não forem trabalhados, interpretados e utilizados, não farão diferença para a gestão empresarial. Atribuir o devido valor estratégico ao conteúdo informacional, como no caso do conhecimento organizacional, estreitamente relacionado com a memória, resultará em benefícios para as empresas de diversas maneiras.

Compreende-se que os dados, a informação e o conhecimento precisam ser gerenciados, ou seja, estes conteúdos precisam passar pelo processo de gestão, pois são as bases da constituição da memória organizacional e contribuirá com o processo decisório.

A menor partícula de informação é tida como dado ou “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DUARTE, 2003, p. 26) que são os elementos mais simples e passíveis de modificações.

A informação para Brookes (1980, p. 126, tradução nossa) é compreendida como “uma entidade que permeia toda a atividade humana”, ou seja, diante das pluralidades de conceitos de informação, a definição deste autor é uma das que mais se aproxima da CI.

Já o conhecimento é o elemento mais complexo, pois é dependente do cérebro humano, ocorrendo por meio da interpretação, síntese e reflexão. Para melhor compreensão Davenport e Prusak (1998) elaboraram um quadro com as características de dado, informação e conhecimento:

**Quadro 1 – Dado, Informação e Conhecimento.**

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

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

Assim, percebe-se a necessidade de um estudo que possibilite apresentar a importância da gestão de documentos, da informação e do conhecimento no âmbito das organizações quanto a construção de sua memória organizacional, e como ela pode influenciar na atuação dos profissionais da informação que precisam e/ou devem estar atentos as demandas da Sociedade

da Informação e do Conhecimento, podendo resultar na construção de novas informações e conhecimentos.

Diante dessa reflexão, justificou-se a realização deste estudo, cujo problema originou-se da necessidade de responder à seguinte questão norteadora: como a gestão de documentos, da informação e do conhecimento contribui para formação da memória organizacional?

Para responder ao problema de pesquisa, formulou-se como objetivo geral apresentar, por meio dos fundamentos teóricos, a memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento.

Este estudo configura-se em uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, cujo procedimento utilizado é a pesquisa bibliográfica “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 48). Primeiramente, mostra-se uma abordagem sobre a gestão no âmbito das organizações a partir de documentos, da informação e do conhecimento. Em seguida, se aborda a importância da gestão de documentos, da informação e do conhecimento para constituição da memória organizacional. E, por fim, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

## **2 GESTÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES: DOCUMENTOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

Para que as organizações possam desenvolver, de maneira efetiva, suas atividades, produtos e serviços, e ser reconhecida como um ambiente que propicia a construção do conhecimento organizacional para tomadas de decisão, é preciso implementar processos e práticas de gestão. Afinal, no âmbito organizacional a gestão ocupa uma posição essencial visto que é responsável por viabilizar o planejamento, a organização, a direção e a avaliação das atividades desenvolvidas por seus profissionais.

A gestão deve ser entendida como um conjunto de princípios, teorias, métodos e técnicas aplicáveis a um sistema produtivo a fim de que a missão, a visão e os valores possam ser alcançados com lucratividade, competitividade e qualidade. A gestão ou administração é uma atividade responsável pela eficiência e eficácia de uma organização, por meio das quais se desenvolvem ações que garantam a continuidade e o sucesso.

Os modelos ou condutas de gestão no âmbito das organizações na Sociedade da Informação e do Conhecimento vêm ratificar a necessidade e a relevância que a informação e o conhecimento possuem na construção de aprendizagens individuais, grupais e organizacionais

para o processo decisório. Ao entender a importância da gestão, Souza (2015, p. 31, grifo nosso), apresenta as seguintes considerações:

É certo que a informação e conhecimento, por si sós, não geram inovação e competitividade, haja vista ser necessário um conjunto de condições que possibilite a produção, o armazenamento, o tratamento, a disponibilização e a aplicação estratégica, de acordo com objetivos e necessidades específicas. É certo também que a coordenação adequada desse complexo **necessita de eficiente base gerencial** [...].

A partir disto, pode-se notar a relevância da gestão nos ambientes organizacionais, no que cerne a informação e o conhecimento. Dentre as novas condutas de gestão, destacam-se a **Gestão de Documentos**, da **Informação** e do **Conhecimento** que contribuem significativamente com as atividades e as estratégias do ambiente organizacional. Aborda-se a seguir cada uma delas, seus conceitos e práticas.

## 2.1 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Mesmo com a explosão dos documentos digitais no final do século XX com a banalização da microinformática, Sousa (2013, p. 178) aponta que “os documentos em papel também continuam a ser produzidos em quantidades crescentes”, ou seja, mesmo com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as organizações produzem uma grande massa de documentos das atividades diárias. Isso significa dizer que os documentos precisam ser gerenciados de maneira eficaz e eficiente para que as informações orgânicas possam ser preservadas e utilizadas posteriormente, dependendo das necessidades dos sujeitos organizacionais.

A informação orgânica e a não-orgânica são abordadas quando se fala em “Informação arquivística”, na qual se refere as informações encontradas nos documentos arquivísticos. Logo, Valentim (2012, p. 12) afirma que “‘informação arquivística’ é compreendida de forma ampla, uma vez que congrega a informação orgânica (gerada internamente à organização) e a informação não orgânica (gerada externamente à organização)”.

De acordo com Rousseau e Couture (1998) ‘informação orgânica’ é aquela gerada internamente à organização e é diretamente relacionada à missão, visão, objetivos e metas da organização, portanto, relacionada às responsabilidades, funções, atividades diretas ou indiretas desempenhadas por seus membros, e assim, se constitui na essência da gestão de documentos.

Portanto, a gestão de documentos (termo originado a partir do inglês *Records Management*) é essencial para as organizações empresariais, atuando desde a produção até a

guarda ou eliminação do documento, sendo uma atividade que cabe ao arquivista, o qual possui responsabilidade nos processos administrativos de uma organização (VALENTIM, 2012).

A gestão de documentos passa pelo planejamento, organização, controle, coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental. Um dos seus objetivos é assegurar, de forma eficiente, a produção, administração, manutenção e destinação de documentos (BARBOSA; MALVERDES, 2015).

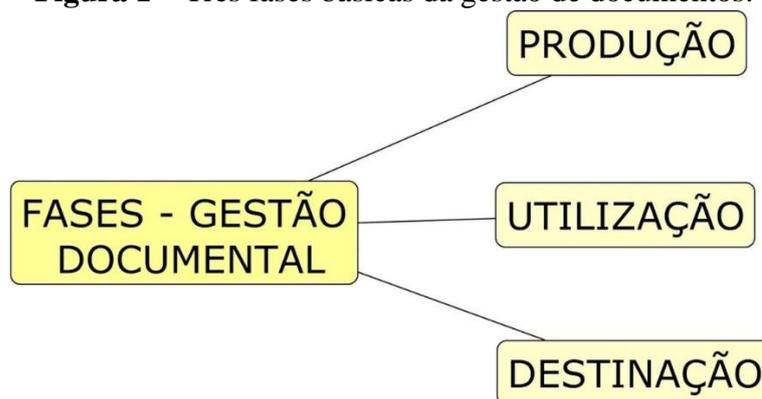
A ISO 15.489-1 (2001, tradução nossa) define gestão documental como um [...] campo da gestão responsável pelo controle eficiente e sistemático da produção, recepção, manutenção, uso e eliminação de documentos, incluindo os processos de captação e manutenção de provas e informações sobre as atividades de negócios e transações em forma de documentos.

De acordo com a definição da ISO 15.489-1, pode-se observar que esses processos da gestão de documentos tem a finalidade de organizar e preservar a informação de maneira que os colaboradores de uma organização possam utilizar e tomar decisões corretas. No Art. 3º, da Lei 8.159 que dispõe sobre a política nacional de arquivos “[...] a gestão de documentos é considerada como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.” (BRASIL, 1991).

Cianconi (2013, p. 107), afirma que a gestão de documentos “tem sua base nos fluxos documentais, ao longo do ciclo de vida do documento nas organizações, desde sua produção até sua destinação final”.

Acontecendo desde a produção à guarda ou eliminação de documentos, a gestão de documentos insere-se na Teoria das Três Idades, a saber: 1) corrente, como conjunto de documentos, em tramitação ou não, objeto de consultas frequentes pela entidade que produziu a quem compete sua administração; 2) intermediária caracterizada pelo conjunto de documentos originários de arquivos correntes, com uso pouco frequente, que aguarda destinação; 3) permanente, entendida como o conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor probatório e informativo (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Barbosa e Malverdes (2015) apresentam as três fases básicas que constituem o ciclo de gestão de documentos, conforme a Figura 1, a seguir:

**Figura 1** – Três fases básicas da gestão de documentos.

Fonte: Adaptado de Barbosa e Malverdes (2015).

Observa-se que as fases básicas de gestão de documentos se dividem em três etapas:

- **Produção:** que se caracteriza por elaborar documentos das atividades de um órgão ou setor, ou seja, a criação de documentos para atender as demandas e atividades de uma pessoa jurídica ou física. Para Bernardes e Delatorre (2008, p. 9), a produção de documentos é “[...] a elaboração padronizada de tipos/séries documentais, implantação de sistemas de organização da informação e aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos”;
- **Utilização:** que se refere aos documentos que estão em fluxo, servindo para atender as atividades administrativas, como também a guarda após seu trâmite;
- **Destinação:** em que acontece a guarda ou eliminação dos documentos após uma análise e avaliação.

Para Valentim (2012, p. 15) “a gestão de documentos é compreendida como uma parte da gestão da informação”, isto porque a gestão da informação é vista como um conjunto de atividades integradas, com seu enfoque nos fluxos informacionais, enquanto a gestão de documentos foca na informação arquivística, contemplando a informação orgânica e não orgânica das atividades dos ambientes organizacionais. Com o intuito de se compreender a gestão da informação, apresentam-se os conceitos e modelos, a seguir.

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Historicamente, a informação desenvolve contribuições significativas para a sociedade. Barreto (1994), enfatiza que desde que tenha sido assimilada adequadamente pelo indivíduo, ela é capaz de produzir conhecimento e alterar os estoques de informações mentais, trazendo benefícios ao seu desenvolvimento pessoal e, por consequência, para a sociedade.

A Ciência da Informação, com o intento de resolver os problemas informacionais na sociedade, tece relações com a Administração e seus fundamentos de gestão, que por sua vez tem a Gestão da Informação como uma subárea do seu campo científico (ARAÚJO, 2014).

De acordo com o processo evolutivo da constituição da gestão da informação, há três momentos que marcam o seu desenvolvimento: a Documentação e Organização da Informação, considerada como seu período clássico (1930 a 1945); o período intermediário denominado de Gerência de Recursos, na década de 1980; e um período contemporâneo denominado por Gerenciamento da Informação com base na Tecnologia. (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014).

A obra de Paul Otlet “*Traité de Documentation*” ou “*Tratado da documentação*” ao defender a documentação como disciplina, associa-se à origem a Gestão da Informação, isto por ter atividades ligadas à organização, armazenamento, recuperação, disseminação e acesso à informação. A disciplina Documentação tem total influência no que se pode chamar hoje de Gestão da Informação. Segundo Leite (2011, p. 106):

a gestão da informação é vista como uso de tecnologias e técnicas para gerenciar efetiva e eficientemente recursos de informação e ativos de fontes internas e externas com vistas à melhoria da tomada de decisão e solução de problemas para alcançar alvos e objetivos nos níveis pessoal, operacional, organizacional e estratégico.

Nesta perspectiva, de acordo com Wilson (1997 *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 22) a gestão da informação é “baseada na aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação, e uso da informação para operacionalização de organizações de todos os tipos”. Assim, a gestão da informação constitui a “administração do uso e circulação da informação” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 100).

Para Dias e Belluzzo (2003, p. 65) a “Gestão da Informação é um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de um serviço de informação para atingir a missão e os objetivos fixados”. A partir desses conceitos destaca-se que o objetivo básico da Gestão da Informação é o de aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao meio ambiente em mudança (CHOO, 2003, p. 283).

Souza e Duarte (2011) abordam a composição das dimensões dos modelos de Gestão da Informação a partir de um quadro baseado em Choo (2003), Davenport (2002) e McGee e Prusak (1994), respectivamente:

**Quadro 2** – Dimensões que compõem o modelo de Gestão da Informação.

Modelo proposto por Choo (2003) etapas:	Modelo proposto por Davenport (2002) etapas:	Modelo proposto por McGee e Prusak (1994) etapas:
Identificação das necessidades de informação	Determinação de exigências de informação	Identificação de necessidades e requisitos de informação
Aquisição de informação	Obtenção de informação	Aquisição e coleta de informação
Organização e armazenamento da informação	Distribuição da informação	Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação
Desenvolvimento de produtos informacionais e serviços	Utilização da informação	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação
Distribuição da informação		Distribuição e disseminação da informação
Uso da informação		Análise e uso da informação

Fonte: Souza e Duarte (2011).

Percebe-se, que as autoras tomaram por base as propostas de autores clássicos que criaram um modelo de processos de Gestão da Informação, aderindo às características inerentes às etapas que ocorrem nesse processo.

Pode-se inferir, mediante o Quadro 2, que as etapas se constituem em: Identificação das necessidades de informação; Aquisição da informação; Organização e armazenamento da informação; Desenvolvimento de produtos de informação; Distribuição da informação e; Utilização da informação.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relevância do conhecimento vem sendo cada vez mais enfatizada na Sociedade da Informação e do Conhecimento. Assim, no campo da Ciência da Informação, podem-se encontrar trabalhos que abordam dois tipos de conhecimento pela dimensão epistemológica apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é o conhecimento individual, que é de difícil comunicação, enquanto o segundo é formal e sistemático, que é fácil transmitir aos indivíduos e aos grupos. Observa-se, a seguir, as características inerentes a esses conhecimentos.

**Quadro 3 – Tipos de conhecimento.**

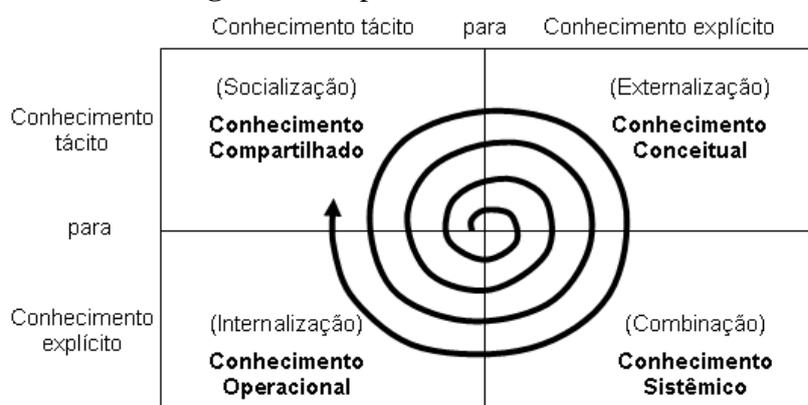
<b>Conhecimento Tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (objetivo)</b>
Conhecimento de experiência (corpo) Conhecimento simultâneo (aqui e agora) Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento da racionalidade (mente) Conhecimento sequencial (lá e então) Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

É importante mencionar que o termo ‘conhecimento tácito’ aparece na obra de Polanyi (1966) intitulada ‘*Tacit dimension*’. O autor destaca que a mente humana se constitui no instrumento máximo para a construção de conhecimento, tanto no âmbito teórico quanto prático, uma vez que as vivências de um indivíduo ocorrem em distintos contextos e momentos histórico-sociais. Além disso, explora as sensações (cinco sentidos) em relação aos objetos externos, convertendo as sensações/percepções captadas e a compreensão de seus significados em conhecimento tácito.

A Gestão do Conhecimento é possível quando se efetiva a partir da distinção do conhecimento tácito e explícito, acontecendo a conversão desse fenômeno por meio da sua Socialização, Internalização, Externalização e Combinação pelo espiral do conhecimento (SECI) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Figura 2 – Espiral do conhecimento.**



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

Observa-se no modelo construído por esses autores, que o processo de conversão do conhecimento está em constante atualização e se dá por meio da **socialização**, que converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito, por meio da interação social e compartilhamento de experiências entre os indivíduos conforme o ambiente social em que fazem parte; pela **externalização**, que converte conhecimento tácito em conhecimento explícito, o indivíduo

sintetiza o seu conhecimento e o externaliza mediante diálogos ou reflexões sobre o próprio conhecimento pessoal; por meio da **combinação**, convertendo o conhecimento explícito em conhecimento explícito, o conhecimento externalizado é processado, com a integração de conhecimentos existentes ou decomposto conforme o interesse do grupo ; e pela **internalização**, que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito, o conhecimento explícito é criado e aplicado as práticas e novas rotinas, alterando as ações e estruturas humanas.

Dentro de uma organização, o conhecimento é constituído por meio da coletividade, as pessoas compartilham as experiências e informações sendo transformadas em conhecimento, proporcionando o aprendizado e o desenvolvimento organizacional (AMORIM; TOMAÉL, 2011).

É considerada organização do conhecimento aquela que for capaz de integrar os processos de criação de significado (momento em que são interpretadas as mensagens e informações do ambiente, de forma a definir quais são suas relevâncias para que sejam compartilhadas); construção do conhecimento (onde se convertem as mensagens/informações no próprio conhecimento) e tomada de decisões (corresponde ao processo decisório, no qual se avaliam as vantagens e desvantagens que servem de base para as ações a serem implementadas) (CHOO, 2003).

Conforme Duarte, Lira e Lira (2014), a expressão Gestão do Conhecimento tem como base os autores Otlet e Bush, quando mostraram a possibilidade da informação e do conhecimento serem tratados na forma de seu armazenamento, organização, acesso e uso, ou seja, para ser possibilitado o seu gerenciamento.

Para Cianconi (2013, p. 114) “a Gestão do Conhecimento é uma atividade que visa facilitar a criação do conhecimento, o aprendizado, a inovação, e se propõe a gerenciar o ambiente, o contexto organizacional em que se produz conhecimento, [...]”. É “[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.” (ANGELONI, 2008, p. 2). Contudo, a Gestão do Conhecimento é um conjunto de atividades que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento, visando à capacitação para o conhecimento, por meio de um processo dinâmico (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Davenport e Prusak (1998) conceituam a Gestão do Conhecimento como um processo sistemático para identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos estratégicos no âmbito de uma organização.

Compreende-se que a Gestão do Conhecimento é possível com base em estratégias que possibilitam a criação, a disseminação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento no âmbito das organizações, podendo ser utilizadas através de Benchmarking; Coaching; Comunicação institucional; Educação corporativa; Comunidades de prática; Inteligência competitiva; Portais corporativos; *Storytelling*, entre outros (DUARTE, LIRA E LIRA, 2014).

Diante das práticas de gestão de documentos, da informação e do conhecimento observadas até agora, vê-se que esses processos, ao atingir seus objetivos e criando/transformando em novas experiências, ideias, informações e conhecimentos, é necessária a implementação de uma base de dados ou repositórios que preservam esses elementos, constituindo assim, a memória de uma organização. Em seguida, será mostrado como se configura esta memória e como pode ser constituída nas organizações a partir da gestão.

### **3 GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO PRÁTICAS BÁSICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

A memória pode ser compreendida como a preservação dos acontecimentos, dos fatos, das experiências, das culturas construídas em determinados lugares, ao longo dos anos. Desta maneira, é importante para que sirva de fonte de informações e agreguem valor na sociedade.

Segundo Bosi (1994, p. 54), ao lembrar, estar-se-á representando, “com imagens e ideias de hoje, experiências do passado”, nesta condição, não se pode resgatar este passado, mas ressignificar as experiências, os acontecimentos e os fatos para o presente. Neste contexto, Pierre Nora (1993, p. 9) apresenta as seguintes considerações sobre memória:

A memória é a vida sempre carregada por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução, aberta a dialética de lembrança e do esquecimento, inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, susceptível de longas latências e de repentinas revitalizações [...] a memória é um fenômeno sempre atual, um elo vivido no eterno presente [...] a memória não se acomoda a detalhes que a confortam; ela se alimenta de lembranças vagas, telescópicas, globais ou flutuantes, particulares ou simbólicas, sensível a todas as transferências, cenas, censura ou projeções [...] a memória instala a lembrança no sagrado [...] a memória emerge de um grupo que ela une o que quer dizer, como Halbwachs o fez, que há tantas memórias quantos grupos existem; que ela é, por natureza, múltipla e desacelerada, coletiva, plural e individualizada [...] a memória se enraíza no concreto, no espaço, no gesto, na imagem, no objeto.

Observa-se que ao falar de presente respaldadas na memória, Nora (1993) aborda questões que se pode tratar a memória como uma ferramenta atual, que apesar de usufruir dos

acontecimentos, experiências, informações, conhecimentos passados, podem ser ressignificados na sociedade presente. A memória permite a ressignificação do passado, sendo comparada com os presentes dados, realizando a preservação de informações; essenciais para experiência individual e o conhecimento da natureza científica, filosófica ou técnica (CRIPPA, 2010).

Segundo Molina e Valentim (2011) com a ausência da memória desapareceriam a noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento, afirmando que a memória faz parte da construção de uma determinada sociedade. De acordo com Bellotto (2004, p. 274), a memória é

[...] referenciadora, e não recolhadora ou armazenadora. Os documentos existem nos seus lugares, sem que se tente reuni-los materialmente. Basta que a informação esteja captada, o objeto identificado, localizado e disponível para o pesquisador.

Trazendo a memória para o âmbito das organizações, esta é imprescindível para os processos administrativos, podendo ter benefícios como: a reutilização de informações e de conhecimentos gerados ao longo do tempo pelos colaboradores, ou seja, o conhecimento organizacional. Pazin-Vitoriano (2012, p. 922), ao apresentar o conceito de memória na perspectiva da Administração, afirma que a memória de uma organização se forma pela “[...] representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso”.

Neste cenário, apresenta-se a Memória Organizacional, que possibilita as tomadas de decisão por parte dos sujeitos ou colaboradores sejam tomadas por meio de experiências, de planos, de metas e de estratégias passadas, mas que foram positivas para o sucesso da organização, que ao serem reutilizados, novos resultados positivos podem acontecer.

Memória organizacional é definida por Stein (1995) como o meio pelo qual conhecimento, experiências e eventos do passado influenciam as atuais atividades da organização. Walsh e Ungson (1991) analisam a memória organizacional como elemento chave no armazenamento e recuperação do conhecimento.

Vale ressaltar, que memória organizacional não é o mesmo que memória institucional. A primeira, como mencionado anteriormente, caracteriza-se por “ser um acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios.” (MENEZES, 2006, p. 31). A segunda pode ser definida como um conjunto de atributos, histórias, momentos e trajetórias que o indivíduo faz, formando as próprias instituições.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a documentação ajuda os indivíduos a internalizarem experiências, aumentando o conhecimento tácito, além do que documentos e manuais facilitam a transferência de conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente a experiências dos outros. Neste ponto, observa-se como os documentos tem papel relevante na Gestão do Conhecimento ao falarem de conhecimento tácito e da informação no que tange o conhecimento explícito.

Trazendo as justificativas que respondem a indagação e chega ao objetivo deste estudo, traz-se o olhar de Kajimoto e Valentim (2017), ao afirmarem que para a formação de uma memória organizacional é necessário contar tanto com a Gestão do Conhecimento quanto com a Gestão da Informação, porquanto primeiramente é preciso atuar junto ao sujeito cognoscente para se obter informações relevantes sobre determinado fato/acometimento que somente ele possui, para posteriormente selecionar, tratar, analisar, organizar, processar e disseminar informações a um determinado público.

Acrescentam-se ainda as contribuições da gestão de documentos, que ao ser uma parte da gestão da informação, contribui significativamente com a memória organizacional. Isto acontece porque

a organização e o armazenamento em si, de documentos e informações, se constituem em repositórios e a memória organizacional vai agir dando um sentido a eles, transformando-os em repertório de conhecimento”. (NASCIMENTO; PAZIN-VITORIANO, 2017, p. 211).

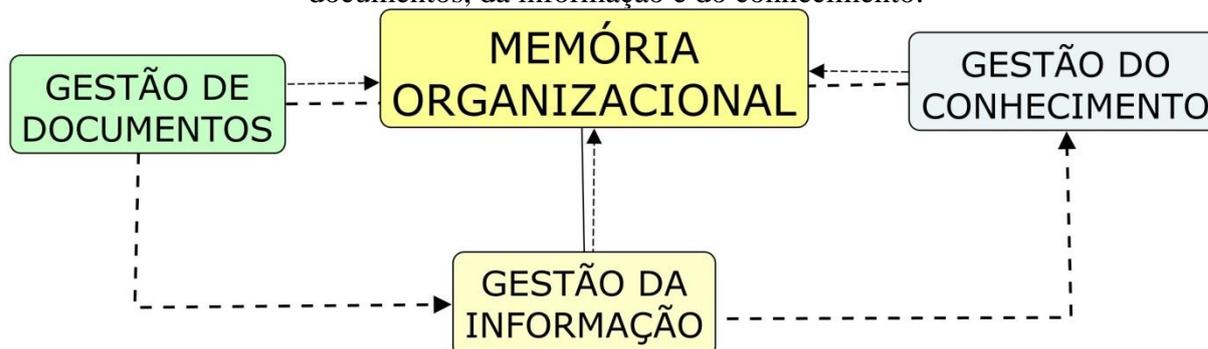
Percebe-se, que a gestão de documentos, da informação e do conhecimento, independentes dos modos pelos quais acontecem, cada uma tem as contribuições necessárias para construção de uma memória organizacional.

Por ser um repositório que armazena e preserva o conhecimento, à memória organizacional, para ser constituída precisa de gerenciamentos de documentos para que gerem uma boa gestão da informação e do conhecimento. Nesta perspectiva Nascimento e Pazin-Vitoriano (2017, p. 211) afirmam que:

Por sua característica processual, a memória organizacional necessita de um sistema de gestão da informação que articule repositórios e usuários, além de garantir a correta gestão documental dos documentos produzidos. Ao mesmo tempo, ela colabora para que seja implantado um sistema de gestão do conhecimento que articule produtores de documentos e informações, de modo a garantir o registro e a disseminação do conhecimento tácito que circula na empresa. A existência desses sistemas, e sua integração, será a raiz do que denominamos como memória organizacional.

Representa-se na Figura 3, as conexões entre a gestão de documentos, informação e conhecimento e como podem formalizar uma memória organizacional.

**Figura 3** – Compreensão da constituição da memória organizacional por meio da gestão de documentos, da informação e do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A figura 3, demonstra o processo de constituição da memória organizacional, por meio da influência da gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento, ligações que se encontram representadas por setas tracejadas direcionadas, o que mostra a contribuição de cada um desses elementos na constituição memória organizacional, caso sejam bem gerenciados.

Pode-se visualizar no caminho tracejado entre os processos de gestão, a intervenção de um processo sobre o outro. Os sistemas de gestão de documentos programam ou contribui para o acontecimento da gestão da informação, devido a manutenção dos documentos probatórios, por registrar as informações permitindo o acesso e compartilhamento, que por sua vez contribuem com a gestão do conhecimento, gerando e apropriando a memória organizacional. Salienta-se também que a memória organizacional, por ser ligada ao conhecimento, tem total influência nos processos de gestão do conhecimento, por conseguinte o desenvolvimento organizacional.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ciência da Informação considerada interdisciplinar e relacionando-se, inclusive, com a Ciência da Administração, subsidiam e convergem com o que foi apresentado teoricamente neste estudo, enquanto áreas essenciais para o estudo da “vida” das organizações no que concerne aos processos de gestão de documentos, da informação e do conhecimento para que memória organizacional de uma determinada organização possa ser construída, atendendo as suas respectivas realidades e os problemas organizacionais.

O objetivo desta pesquisa bibliográfica foi apresentar, por meio dos fundamentos teóricos, a memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento. Intencionou-se também apresentar para a comunidade científica, em especial

aos profissionais da informação, que as organizações na era da Sociedade da Informação e do Conhecimento, têm valorizado cada vez mais os insumos que caracterizam a inovação, buscando novas condutas de gestão e novas estratégias para adquirir e preservar o conhecimento organizacional.

Diante desse cenário, verifica-se que as organizações devem estar atentas para fazer boas e novas condutas de gestão, que possam atender as demandas das atividades diárias. É primordial a implementação de uma memória organizacional para que sejam reutilizadas as experiências, as habilidades, o conhecimento organizacional, mas para que isso aconteça, é essencial à adoção de práticas de gestão de maneira eficaz e eficiente.

A atenção aos processos de gestão (documento-informação-conhecimento) em consonância com a articulação destacada por Nascimento e Pazin-Vitoriano (2017), quanto aos repositórios e os usuários nesta inter-relação são ferramentas indissociáveis e pilares fundamentais para a memória organizacional.

Por serem temas relevantes e ainda incipientemente abordados, a gestão de documentos, da informação e do conhecimento voltadas para memória organizacional, precisam ser exploradas em mais pesquisas e estudos que possibilitem novas descobertas para o campo científico, bem como para a sociedade. Por fim, observa-se que sejam adotadas novas pesquisas que envolvam essas temáticas, principalmente estudos aplicados.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da Informação e do conhecimento na prática organizacional: análise de estudo de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas. v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011.
- ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, 2014.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232 p. (Publicações Técnicas, 41). Disponível em: [http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion\\_Term\\_Arquiv.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf). Acesso em: 30 jul. 2019.
- BARBOSA, A. G.; MALVERDES, A. **Arquivologia para concursos: Teoria, Legislação e Questões**. São Paulo: Alumnus, 2015.

BARRETO, A. A. A Questão da informação. **São Paulo em perspectiva**, Fundação Seade, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em:

[http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v08n04/v08n04\\_01.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v08n04/v08n04_01.pdf). Acesso em: 20 jan. 2020.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BELLOTTO, H. L. Reflexões sobre o conceito de memória no campo da documentação administrativa. *In: Arquivos Permanentes: tratamento documental*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 271-278.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. 54 p. Disponível em:

<http://amormino.com.br/livros/00000000-gestao-documental-aplicada.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2019.

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

BRASIL. Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 de janeiro de 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm). Acesso em: 30 jul. 2019.

BROOKES, B. C. The foundations of information science. Part 1. Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, v.2, p. 125-133. 1980.

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

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

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

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

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186p.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. 2003. 300p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2003.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. *In: DUARTE, E.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (org.). Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional.* João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISO 15.489-1. **Records management** – part 1: general. Geneva, ISO, 2001.

KAJIMOTO, N.; VALENTIM, M. L. P. V. Aplicação do método *storytelling* de gestão do conhecimento para a constituição da memória organizacional do movimento Shindo Renmei. **RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf.**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 364-387, jul./dez. 2017.

LEITE, F. C. L. **Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da comunicação científica e do acesso aberto.** 2011. 182 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

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

NASCIMENTO, N. M.; PAZIN-VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 202-227, jan./abr. 2017.

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

NORA, P. Entre memória e história: a problemática dos lugares. **Revista Projeto História**, São Paulo, n. 10, dez. 1993.

PAZIN-VITORIANO, M. C. C. **Obrigações, controle e memória:** aspectos legais, técnicos e culturais da produção documental de organizações privadas. 2012. 355 f. Tese (Doutorado em História Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, 2012.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** Gloucester: Peter Smith, 1966. 108 p.

ROUSSEAU, J. Y; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SILVA, A. K. A.; MOREIRA, E. C. B.; MONTEIRO, S. A. Gestão da Informação: das origens aos modelos conceituais. *In: DUARTE, E.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (org.). Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional.* João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 237-268.

SOUSA, R. T. B. Tudo que não é sólido se desmancha no ar: fundamentos teóricos da gestão de documentos. *In*: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (org.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: PPGCI/UFF, 2013. (Coleção Estudos da Informação, v. 3).

SOUZA, E. D. Gestão da informação e do conhecimento: possibilidades, condições e perspectivas. *In*: GARCIA, J.; TARGINO, M. G. (org.). **Desvendando facetas da gestão e políticas de informação**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015. p. 29-56.

SOUZA, I. G. C. O.; DUARTE, E. N. Dimensões de um modelo de gestão da informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do Enancib. **Liinc em Revista**, v.7, n.1, mar. 2011, Rio de Janeiro, p. 152-169.

SQUIRRA, S. Sociedade do conhecimento. *In*: MARQUES DE MELO; SATHER, (org.). **Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação**. São Bernardo do Campo, Editora da UMESP, 2005.

STEIN, E. W. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. **International Journal of Information Management**, v.15, n.1, 1995. p. 17-32.

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

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Unesco/IBICT, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Gestão de Documental em Ambientes Empresariais. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.) **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária. São Paulo: Cultura Acadêmica. 2012. 318 p.

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

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, v.16, n. 1, 1991. p. 57-91.