



COLOQUIO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



## A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA BIBLIOTECA DE UM LABORATÓRIO DA UFSC

**DANIELA VOGEL**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[danielavogel@gmail.com](mailto:danielavogel@gmail.com)

**PAULA KARINA ROSA LUZ**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[paulakarina31@gmail.com](mailto:paulakarina31@gmail.com)

**JULIANA GONÇALVES SCHÜTZ**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[juliana.gschutz@gmail.com](mailto:juliana.gschutz@gmail.com)

**GRAZIELA BONIN**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[grazibonin@yahoo.com.br](mailto:grazibonin@yahoo.com.br)

**ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[ana.franzoni@ufsc.br](mailto:ana.franzoni@ufsc.br)

### RESUMO

Este artigo aborda a memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento, focando em um estudo de caso na biblioteca de um laboratório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O objetivo é descrever os procedimentos e práticas adotadas para gerenciar e preservar o conhecimento gerado em suas atividades. A metodologia utilizada foi descritiva, baseada em pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados mostram que a gestão de documentos, desde o armazenamento físico até sistemas eletrônicos, é essencial para a organização e preservação das informações. A criação de uma biblioteca virtual e a digitalização dos documentos facilitaram o acesso eficiente aos dados. Na gestão da informação, a transformação de dados brutos em conhecimento foi identificada como fundamental para a eficácia organizacional. A memória organizacional, através de um repositório centralizado, contribuiu para o compartilhamento e reutilização do conhecimento acumulado. Conclui-se que a integração dessas práticas de gestão é fundamental para o sucesso do laboratório, fortalecendo sua capacidade competitiva.

**Palavras chave:** Memória organizacional. Gestão de documentos. Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Biblioteca universitária.

## **1. INTRODUÇÃO**

A memória organizacional desempenha um papel crucial na eficácia e competitividade das instituições, sendo essencial para a gestão de documentos, da informação e do conhecimento. Com a crescente complexidade das informações geradas e utilizadas pelas organizações, a gestão eficiente desses elementos tornou-se fundamental para garantir a tomada de decisões informadas e a preservação do conhecimento.

Estudos como os de Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a importância da gestão da informação e do conhecimento para a eficácia organizacional, aplicável a organizações públicas, privadas ou governamentais. Davenport e Prusak (1998) enfatizam a transformação de dados em conhecimento valioso, essencial para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Nonaka e Takeuchi (1995), por sua vez, introduzem o conceito de espiral do conhecimento, onde o conhecimento tácito é continuamente convertido em explícito e vice-versa, promovendo inovação dentro das organizações.

Além disso, a literatura destaca a importância de uma abordagem integrada para a gestão de documentos, informação e conhecimento. Asprey e Middleton (2003) sugerem que a gestão eficaz de documentos é fundamental para a continuidade dos negócios e a conformidade regulatória. A transformação digital, conforme discutido por Jöhnk (2020), tem remodelado significativamente a maneira como os documentos são geridos, exigindo adaptação constante às novas tecnologias como a computação em nuvem e a inteligência artificial. O ciclo da gestão da informação proposto por Davenport e Prusak (1998), que inclui a coleta, organização, armazenamento, processamento, disseminação e retroalimentação de informações, é totalmente aplicável no contexto do estudo, facilitando o acesso eficiente e a utilização estratégica das informações.

Este artigo aborda a memória organizacional na perspectiva da gestão desses elementos (gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento), através de um estudo de caso na biblioteca de um laboratório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O objetivo é descrever os procedimentos e práticas adotadas para gerenciar e preservar o conhecimento gerado na biblioteca do laboratório.

A pesquisa adotou uma abordagem descritiva, utilizando métodos bibliográficos e documentais para coletar e analisar dados sobre a gestão da informação na biblioteca estudada.

Este artigo está organizado em quatro seções principais: a fundamentação teórica, onde são discutidos conceitos chave; a metodologia, que detalha os métodos de pesquisa; os resultados e discussão, onde os achados são apresentados e analisados; e a conclusão, que resume os principais pontos e sugere recomendações para futuras práticas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir, serão abordados os tópicos gestão de documentos, gestão da informação, gestão do conhecimento e memória organizacional, visando fornecer a fundamentação teórica sobre o tema.

### **2.1. GESTÃO DE DOCUMENTOS**

A gestão de documentos é uma prática fundamental para a organização e preservação de informações em qualquer instituição. Situando historicamente, a gestão de documentos é uma demanda arquivista com instrumentos normativos técnicos e jurídicos internacionalmente reconhecida, essencial no suporte à tomada de decisões operacionais e gerenciais. Independentemente do seu tamanho ou setor, a gestão eficaz de documentos é uma necessidade intrínseca para todas as organizações (Asprey; Middleton, 2003).

Patrícia C. Franks, no livro *Records and Information Management*, enfatiza tanto as operações comerciais de onde os registros surgem quanto às formas pelas quais os profissionais podem contribuir para a missão central da organização, bem como discute as práticas recomendadas para o registro e a gestão eficaz de documentos (Franks, 2013).

A gestão de documentos vai além do armazenamento físico de registros para incluir sistemas eletrônicos de registros, gestão de dados, conformidade, gerenciamento de riscos, planejamento de projetos e estratégias de continuidade de negócios, contribuindo para um acesso mais rápido e eficiente às informações. Esse enfoque da obra, proporciona uma visão holística que supera as práticas tradicionais de criação, armazenamento e disposição de registros (Franks, 2013).

A abordagem do *Records Continuum*, desenvolvida por pesquisadores australianos, propõe a gestão integral dos documentos considerando o ambiente digital e apoiando-se em uma perspectiva antropológica. Essa abordagem compreende quatro dimensões: criar, capturar, organizar e pluralizar, e é fundamental para a gestão de documentos no digital (Teixeira e Silva, 2016).

No contexto atual, a transição de documentos físicos para digitais trouxe novas complexidades e demandas por padrões normativos internacionais, como as normas ISO, para garantir a eficácia na gestão documental. A crescente dependência de tecnologias da informação e comunicação (TIC) nas organizações tem impulsionado a necessidade de normas que assegurem a interoperabilidade entre diferentes sistemas e aplicações (Teixeira e Silva, 2016).

As normas ISO desempenham um papel crucial na padronização de processos e práticas de gestão de documentos. A primeira norma internacional para gestão de documentos, a ISO 15489, foi publicada em 2001 e revisada em 2016. Essa norma foi desenvolvida para fornecer diretrizes gerais e práticas recomendadas para a gestão de documentos em diferentes tipos de organizações, garantindo a consistência e a qualidade dos processos documentais.

A ISO 15489 está dividida em duas partes principais: a Parte 1, que trata dos conceitos e princípios gerais de gestão de documentos, e a Parte 2, que oferece um guia prático para a implementação dessas diretrizes. A norma enfatiza a importância de se considerar os documentos como evidências de atividades e decisões organizacionais, o que exige uma abordagem sistemática para sua criação, manutenção e disposição (Teixeira e Silva, 2016).

Os desafios na gestão de documentos são variados e incluem a grande quantidade de documentos gerados e recebidos, a diversidade de formatos de documentos e a necessidade de acesso rápido e preciso às informações. Além disso, a falta de sistemas de gestão de documentos pode levar a problemas de desempenho e qualidade na tomada de decisões (Asprey; Middleton, 2003).

A normatização surge como um caminho para a eficiência e segurança da informação nas organizações modernas, e permite, por meio da gestão eletrônica de documentos, o acesso

rápido e seguro aos dados, a integração com outras tecnologias digitais e suporta a tomada de decisões baseada em dados.

A abordagem integrativa proposta por Asprey e Middleton sugere que a gestão de documentos deve estar alinhada com o planejamento empresarial e as iniciativas de melhoria de processos, contribuindo para que as organizações aproveitem melhor o conhecimento documentado (Asprey; Middleton, 2003). Isso promove uma cultura de inovação e adaptabilidade, essenciais para a competitividade em um mundo hiperconectado.

### **2.1.1. Gestão de Documentos no Contexto da Transformação Digital**

A gestão de documentos é um componente vital da transformação digital nas organizações. A digitalização e a digitalização intensiva têm remodelado significativamente a maneira como os documentos são geridos, exigindo uma adaptação e integração constante às novas tecnologias como computação em nuvem, inteligência artificial e *blockchain*.

Essas tecnologias oferecem alternativas eficazes, mas também apresentam desafios substanciais, exigindo uma reconfiguração das estruturas organizacionais (Jöhnk, 2020). Embora as tecnologias digitais emergentes ofereçam alternativas poderosas e eficazes para melhorar a gestão de documentos, elas também exigem uma transformação significativa na maneira como as organizações operam.

A digitalização refere-se à conversão de artefatos físicos em um estado digital, enquanto a digitalização intensiva integra múltiplas tecnologias em todos os aspectos corriqueiros que podem ser digitalizados. Ambas as atividades são inter-relacionadas e impactam significativamente a gestão de documentos. Enquanto a primeira melhora a eficiência organizacional ao transformar processos analógicos em digitais, a segunda vai além da conversão de processos analógicos e envolve uma transformação completa da maneira como a organização opera e gera valor. A integração da gestão de documentos com tecnologias avançadas proporciona a transformação de modelos de negócios e processos operacionais (Jöhnk, 2020).

A adaptação bem-sucedida a essas tecnologias implica em superar desafios substanciais, como questões de segurança, conformidade, capacitação dos funcionários e mudanças culturais.

## **2.2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

A gestão da informação é um campo essencial para a eficiência e eficácia das organizações, pois envolve a coleta, organização, armazenamento, recuperação e disseminação de informações, diretamente correlacionada com a gestão de documentos.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que a distinção entre dados, informação e conhecimento é essencial para entender como as organizações podem transformar dados brutos em ativos valiosos estrategicamente. Para os mesmos autores, dados são conjuntos de fatos objetivos sobre eventos, que, quando organizados e dotados de relevância e propósito, se transformam em informação. A informação, por sua vez, é definida como dados que têm impacto na percepção e no comportamento dos destinatários. O conhecimento é descrito como uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e insights que fornecem uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (Davenport; Prusak, 1998).

O ciclo da informação, conforme descrito por Davenport e Prusak (1998), envolve várias etapas que garantem a transformação de dados em conhecimento útil. Essas etapas incluem:

1. **Coleta de Dados:** O processo de coleta envolve a aquisição de dados de diversas fontes internas e externas à organização. É crucial que os dados sejam precisos e relevantes para os objetivos organizacionais.
2. **Organização e Armazenamento:** Após a coleta, os dados precisam ser organizados e armazenados de forma sistemática. Isso inclui a categorização, indexação e arquivamento de dados para facilitar sua recuperação futura.
3. **Processamento e Análise:** Os dados coletados são processados e analisados para gerar informações significativas. Este processo pode envolver técnicas estatísticas, análise de tendências e uso de ferramentas de software específicas.
4. **Disseminação e Uso:** A informação resultante da análise de dados deve ser disseminada para os responsáveis por decisões, dentro da organização. A eficácia da disseminação de informação depende da clareza, relevância e acessibilidade da informação.
5. **Retroalimentação e Avaliação:** Finalmente, o ciclo inclui a retroalimentação e avaliação contínua para garantir que a informação fornecida está sendo utilizada de maneira eficaz e que as necessidades de informação dos usuários estão sendo atendidas (Davenport; Prusak, 1998).

Um fluxo de dados e informações adequado e padronizado é capaz de transformar dados brutos em conhecimento valioso, facilitando a tomada de decisões estratégicas, melhorando a eficiência organizacional e garantindo que as informações certas estejam disponíveis para as pessoas certas no momento certo, o que, por sua vez, promove uma gestão mais eficaz e o alcance dos objetivos organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1995) argumentam que a gestão da informação deve focar na criação de ambientes que promovam a interação das informações e a conversão do conhecimento. Os autores explicam que o conhecimento organizacional é criado por meio de uma interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, em um processo dinâmico que denominam espiral do conhecimento. Este modelo sugere que a criação de conhecimento é um processo cíclico e contínuo, onde o conhecimento tácito é transformado em explícito, e vice-versa, gerando novos *insights* e inovações (Nonaka; Takeuchi, 1995).

A gestão da informação deve facilitar a comunicação e colaboração, implementando sistemas que permitam a comunicação eficiente e a colaboração entre os funcionários; capturar o conhecimento tácito, desenvolvendo métodos e ferramentas para capturar e compartilhar conhecimento tácito, como workshops, reuniões e plataformas de compartilhamento de conhecimento; e organizar e integrar informações, estruturando-as de maneira que sejam facilmente acessíveis e utilizáveis pelos funcionários (Nonaka; Takeuchi, 1995).

### 2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O processo de gestão, inerente às organizações desde sua criação e focado em ordenar elementos para alcançar sinergia e decisões conscientes, torna-se especialmente complexo

quando se trata da Gestão do Conhecimento (GC) dos indivíduos nas diversas unidades (Batista; Farias, 2023).

Segundo Dalkir (2023), a gestão do conhecimento (*Knowledge Management* - KM) é descrita como uma abordagem intencional e sistemática para coordenar as pessoas, a tecnologia, os processos e a estrutura organizacional de uma empresa, visando agregar valor através da reutilização e inovação, incentivando a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, além de integrar lições valiosas aprendidas e melhores práticas na memória corporativa para promover o aprendizado contínuo da organização. Reconhecendo a importância da Gestão do Conhecimento como fator diferencial, esta passou a ser um eixo estratégico nas organizações, influenciando diretamente o planejamento estratégico e de negócios, e direcionando planos e ações que agregam valor significativo na cadeia produtiva de organizações baseadas no conhecimento (Gnecco Jr. *et al.*, 2010).

Corroborando com essa ideia, Davenport e Prusak (1998) afirmam que, nas organizações, o conhecimento sempre foi valorizado, mas agora é reconhecido como um ativo corporativo essencial, necessitando de gestão cuidadosa para extrair seu máximo valor, uma vez que grande parte do conhecimento gerencial é adquirida através de interações pessoais e não apenas de documentos. Operacionalmente, a GC combina o conhecimento explícito e tácito nos processos, produtos e na organização, visando à criação de valor (Rossetti *et al.*, 2008).

A produção de conhecimento, agora considerada um produto, se torna cada vez mais importante, levando governos e organizações a investirem mais nesse recurso (Burgin, 2016). Além disso, as rápidas inovações tecnológicas e a globalização transformam a sociedade e intensificam os mercados, obrigando as organizações a modernizar continuamente e a gerir o conhecimento de forma inteligente para se manterem competitivas (Rossetti *et al.*, 2008).

Para Hoffmann (2016), a Gestão do Conhecimento visa utilizar os recursos já existentes na organização, incentivando as pessoas a identificarem e aplicarem as melhores práticas em vez de tentar reinventar o que já foi desenvolvido. Ou seja, cada vez mais, as empresas serão diferenciadas com base no conhecimento que possuem, pois, ao contrário dos ativos materiais que diminuem com o uso, os ativos do conhecimento aumentam ao serem compartilhados, gerando novas ideias e proporcionando vantagens sustentáveis e retornos crescentes (Davenport; Prusak, 1998).

De acordo com Rossetti *et al.* (2008), uma organização baseada no conhecimento deve ter uma estrutura com suporte sociotécnico robusto, desde a alta gerência até toda a organização, para gerenciar e proteger o conhecimento em suas diversas dimensões (criação, aquisição, validação, conversão, apresentação, compartilhamento, distribuição, aplicação e incorporação à memória organizacional), melhorando assim a competitividade.

Para implantar um processo de gestão do conhecimento, é necessário adotar práticas administrativas que promovam a disseminação e o compartilhamento de informações em todos os níveis hierárquicos, respeitando as particularidades de cada organização e dos contextos em que estão inseridas, enquanto a empresa interage continuamente com o ambiente externo, incluindo fornecedores, parceiros, entidades de pesquisa, universidades, governo, clientes e concorrentes, que estão mutuamente relacionados aos fatores internos na geração e disseminação do conhecimento (Furlanetto; Oliveira, 2008).

Dado o papel estratégico do conhecimento, Damian e Cabero (2020) recomendam que as organizações que buscam se destacar em ambientes competitivos e em constante mudança,

apliquem modelos específicos de gestão do conhecimento, devido à complexidade inerente do conhecimento.

Para Burgin (2016), um componente importante da gestão do conhecimento é o ciclo do conhecimento organizacional, que inclui aquisição, disseminação e utilização do conhecimento, envolvendo tanto conhecimento explícito quanto tácito, e atividades como codificação, armazenamento, criação e apropriação de conhecimento.

#### 2.4. MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória desempenha um papel importante na vida dos indivíduos e dentro de uma organização, pois é a partir dela que os processos podem ser construídos e consolidados. Conforme afirmam Santos *et al.* (2021), a memória está na relação entre o que sentimos em determinadas situações e o que esquecemos, permitindo assim a criação de uma memória duradoura; os autores ainda destacam que a memória é um conjunto de escolhas, percepções e sensações que fazem os sujeitos se sentirem parte do meio onde estão inseridos.

Quando se trata de memória organizacional (MO), é possível compreender que, para Santos *et al.* (2023), ela está ligada ao desenvolvimento da organização e não é algo que se constrói, mas sim inerente à habilidade das pessoas de lembrarem suas experiências e sensações e utilizarem esse conhecimento para melhorar os processos organizacionais. Isso pode ser chamado de Memória Repertório, onde cada indivíduo é responsável por organizar e compartilhar suas memórias para contribuir com a competitividade e aprimoramento pessoal e do grupo, algo essencial para a Gestão do Conhecimento.

Neste sentido, Sá *et al.* (2012) explicam que a memória organizacional também envolve a criação de um repositório de informações. Esse repositório pode servir como uma ferramenta para as organizações gerenciarem o conhecimento e as tarefas tanto em nível individual quanto em grupo. A memória organizacional permite compartilhar e reutilizar o conhecimento da empresa, bem como as habilidades necessárias para realizar as tarefas específicas da organização.

Além disso, Sá *et al.* (2012) destacam que a memória organizacional está diretamente relacionada ao conceito de tempo, referindo-se às informações armazenadas e construídas que relatam a história dos processos dentro de uma organização. Essas informações podem ser lembradas e aplicadas em operações futuras, tanto para melhorias nos processos quanto para evitar a repetição de erros já cometidos.

### 3. METODOLOGIA

Quanto à metodologia, a pesquisa é descritiva em termos de seus objetivos, pois este estudo descreve os procedimentos e características relacionados à biblioteca de um laboratório da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (Vergara, 2013). O objetivo dessa abordagem é apresentar com precisão e detalhe eventos específicos da realidade, destacando características particulares de um fenômeno determinado (Triviños, 2012; Vergara, 2013).

Este estudo constitui uma pesquisa bibliográfica, utilizando a literatura como base para ampliar o conhecimento com base nas teorias relacionadas ao objeto em análise. A pesquisa bibliográfica se caracteriza pelo uso de fontes previamente publicadas, servindo como fundamento para outras categorias de pesquisa e é desenvolvida com base em materiais já elaborados e consolidados, especialmente livros e artigos científicos (Gil, 2012; Vergara, 2013).

Além disso, a pesquisa é de natureza documental, utilizando recursos como portais de instituições públicas de ensino superior, normas e regulamentos federais. Diversos documentos foram examinados, incluindo formulários, regulamentações secundárias, decretos, portarias e sites. Conforme Gil (2012, p. 45), "a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não passaram por análise detalhada, ou que podem ser reformulados de acordo com os objetivos da pesquisa".

#### **4. RESULTADOS**

O Laboratório, objeto deste estudo de caso, foi criado na década de 1990 e, atualmente, conta com cerca de 350 colaboradores, entre professores e bolsistas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e profissionais contratados por meio das Fundações de Apoio.

A biblioteca do Laboratório é composta por uma bibliotecária e duas bolsistas da UFSC. Ela é responsável por classificar, indexar e catalogar todos os relatórios e produtos gerados no desenvolvimento dos projetos do Laboratório, além dos livros e revistas utilizados nas atividades. Além disso, na biblioteca, é realizada a gestão dos documentos e das informações, de forma integrada ao setor de gestão dos projetos e às equipes técnicas que atuam nas diferentes áreas de estudo do Laboratório, atuando como um repositório institucional.

A gestão documental é organizada em pastas que estão em rede, as quais são compartilhadas entre os profissionais que necessitam dessas informações para a tomada das decisões operacionais e gerenciais, conforme preconizado por Asprey e Middleton (2003).

Desde 2016, todos os documentos arquivados na Biblioteca são digitalizados. Isso decorreu de uma reconfiguração operacional da organização perante à transformação digital, em consonância ao que aponta Jöhnk (2020). Após a pandemia da Covid 19, em 2020, esse processo ficou mais eficiente, pois, alguns dos processos que ainda eram físicos, passaram a ser digitais. Por exemplo, na entrega de relatórios e produtos, os ofícios que acompanham os documentos são assinados digitalmente pelo Assina UFSC, que é um sistema de Certificação Digital compatível com os certificados digitais ICP-Brasil e ICP-Edu. Além disso, a maioria delas é realizada digitalmente por meio de peticionamento nos Sistemas Eletrônicos de Informações (SEI) dos órgãos. O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é a principal ferramenta utilizada pela administração pública para a gestão de documentos e tramitação de processos. Desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da Quarta Região, o SEI é o principal produto do projeto Processo Eletrônico Nacional, que visa modernizar a gestão pública através de uma infraestrutura de processo eletrônico (Silva; Souza, 2020), de forma gratuita. O SEI permite criar, assinar, tramitar e gerenciar documentos remotamente, proporcionando eficiência e promovendo a transparência dos atos processuais. Dessa forma, ofícios que antes precisavam ser digitalizados e relatórios e produtos que antes eram impressos e enviados pelos Correios, passaram a ser digitais.

Em relação à gestão da informação, percebe-se a aplicação do ciclo da informação, conforme descrito por Davenport e Prusak (1998). A coleta de dados ocorre sobretudo internamente, da própria produção intelectual do Laboratório. Considerando que o principal produto do laboratório são os relatórios produzidos nos estudos e pesquisas realizados, a Biblioteca possui um papel fundamental, pois funciona como um elo entre as equipes técnicas e as instituições contratantes. Para isso, todo o processo que envolve a entrega de relatórios e produtos é organizado e armazenado para que esteja disponível independente dos profissionais estarem presentes. Isso ocorre de forma sistemática, visando facilitar sua



recuperação futura. Os dados são processados e podem ser analisados por uma ferramenta de software que integra todos os projetos já realizados ou em realização pelo laboratório. As seguintes informações são inseridas: nome do produto, data de entrega prevista no Plano de Trabalho firmado entre as partes, número do ofício de entrega, data do ofício, data da entrega ao órgão, protocolo de entrega, dados da catalogação e informações sobre publicação. Isso permite um acesso rápido às informações e um dos principais usos é para, inclusive, auxiliar na comprovação da capacidade técnica do laboratório. Ainda sobre a disseminação das informações, a Biblioteca executa algumas atividades que corroboram para isso, a saber: envio de listas mensais das produções técnicas do Laboratório aos coordenadores técnicos do projeto, de forma a compartilhar as informações; divulgação das publicações e participações, relatórios e patentes e registros no site do Laboratório; criação de uma biblioteca virtual, a qual permite o acesso a importantes obras para o setor; elaboração de relatórios de produção técnica aos profissionais que atuaram em projetos, os quais geralmente são utilizados em processos seletivos que exigem a comprovação de produção acadêmica ou profissional; compartilhamento mensal das revistas, livros, normas e bases de dados adquiridos pelo Laboratório com as equipes técnicas, apoio às publicações realizadas no desenvolvimento dos projetos, envio das informações de acesso ao site aos coordenadores do projeto, registro das publicações de produtos realizadas pelos órgãos, divulgação de parcerias realizadas pelo Laboratório no site, dentre outros. É importante salientar que todas as atividades levam em consideração as regras de propriedade intelectual e a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. Por fim, a retroalimentação e a avaliação contínua ocorrem por meio da validação interna da eficácia das informações e do atendimento das necessidades dos usuários.

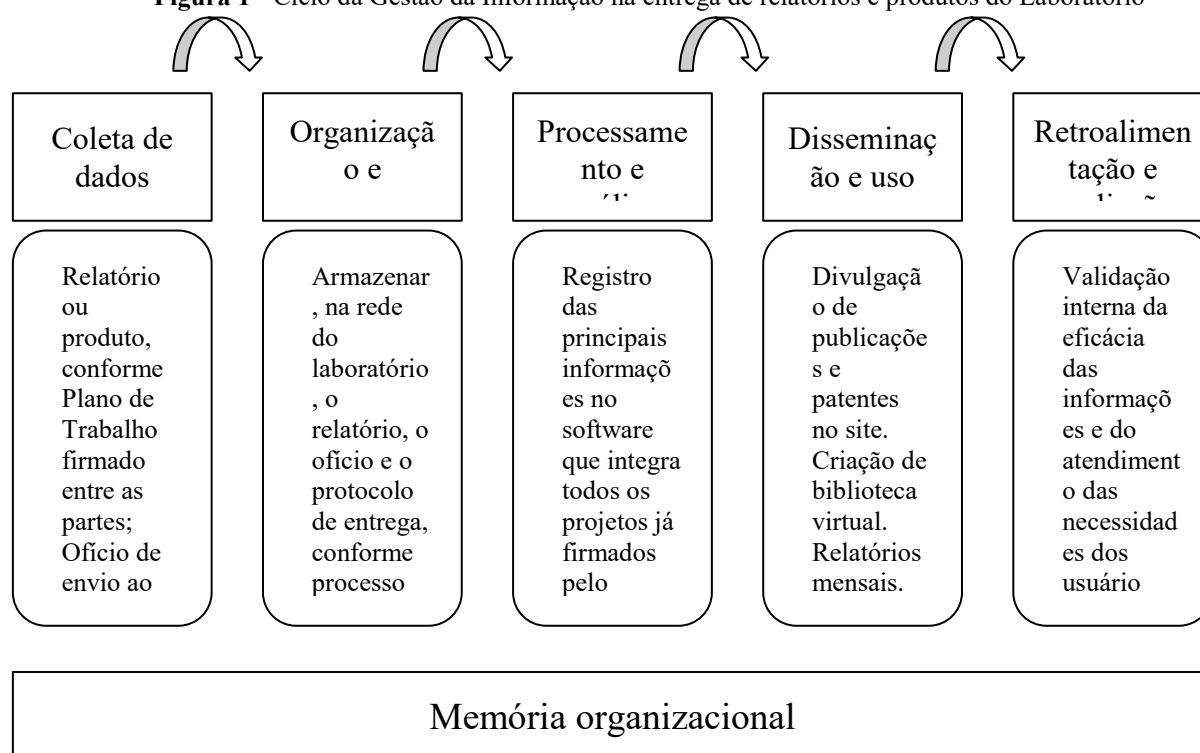
A biblioteca conta, atualmente, com 4563 registros bibliográficos no sistema, sendo 3610 relatórios de projetos, 653 livros e 50 revistas. A disseminação das informações é tão significativa que importantes números são divulgados no site do Laboratório pela Biblioteca. Até o momento, foram realizados 176 projetos, produzidos 1230 relatórios técnicos, 123 artigos técnicos e científicos, 13 teses, 54 dissertações e 39 Trabalhos de Conclusão de Curso. Além disso, o Laboratório conta com 40 parceiros nacionais e 14 parceiros internacionais, embora nem todos estejam atualmente ativos.

É importante mencionar que a própria organização administrativa dos processos e do fluxograma das atividades contribui para que as informações sejam compartilhadas de forma eficiente. A Biblioteca, conectada ao setor de Gestão de Projetos, tem acesso integral a essas informações, o que não apenas garante uma gestão integrada e eficaz dos dados e documentos, mas também contribui para a disseminação do conhecimento produzido no laboratório.

Se, conforme afirmam Davenport e Prusak (1998) o conhecimento sempre foi valorizado nas organizações e passou a ser reconhecido como um ativo corporativo essencial, no Laboratório o conhecimento é também o seu principal produto. Por isso, busca-se que seja um ambiente que promova a interação das informações e a conversão do conhecimento, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1995). Percebe-se, entretanto, que a disseminação de algumas das informações da Biblioteca, ao invés de serem compartilhadas entre todos os níveis hierárquicos, conforme propõem Furlanetto e Oliveira (2008), ficam concentradas no nível da coordenação, cabendo aos coordenadores técnicos filtrarem e compartilharem o que julgarem relevante. Em paralelo, há um grande volume de informações disponibilizados no próprio site do Laboratório, o que demonstra essa interação contínua com o ambiente externo, incluindo fornecedores, parceiros, entidades de pesquisa, universidades, governo, clientes e concorrentes, que estão mutuamente relacionados aos fatores internos na geração e disseminação do conhecimento (Furlanetto; Oliveira, 2008).



**Figura 1** - Ciclo da Gestão da Informação na entrega de relatórios e produtos do Laboratório



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Davenport e Prusak (1998)

Observa-se que os processos estão estruturados para que o conhecimento seja gerenciado e protegido em diversas dimensões, conforme apontado por Rossetti et al. (2008): criação, aquisição, validação, conversão, apresentação, compartilhamento, distribuição, aplicação e incorporação à memória organizacional. Além disso, a criação de um repositório de informações pelo Laboratório, centralizado na Biblioteca, contribui significativamente para essa memória organizacional. Corroborando com o que afirmam Sá et al. (2012), este repositório serve como uma ferramenta essencial para o Laboratório gerenciar o conhecimento e as tarefas tanto em nível individual quanto em grupo. Além disso, a questão do tempo trazida pelos autores é evidenciada na Biblioteca, pois as informações armazenadas e construídas relatam a história do próprio Laboratório.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo realizado no laboratório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) evidenciou a importância da memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento. Esses elementos são essenciais para o bom funcionamento e a competitividade da instituição, proporcionando suporte vital para a tomada de decisões e a execução eficiente das atividades.

A gestão de documentos, desde o armazenamento físico até os sistemas eletrônicos de registros, mostrou-se fundamental para a organização e preservação das informações. A criação de uma biblioteca virtual e a digitalização dos documentos facilitaram o acesso rápido e eficiente aos dados, garantindo a conformidade com normas internacionais e promovendo a interoperabilidade entre diferentes sistemas.

Na gestão da informação, a transformação de dados brutos em conhecimento valioso foi destacada como um processo essencial para a eficácia organizacional. A coleta,

organização, processamento, disseminação e avaliação contínua das informações asseguraram que os dados corretos estivessem disponíveis para as pessoas certas no momento certo, apoiando decisões estratégicas e operacionais.

A gestão do conhecimento emergiu como um eixo estratégico indispensável, integrando o conhecimento explícito e tácito nos processos e produtos da organização. A criação de um ambiente que promove a interação das informações e a conversão do conhecimento, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), foi identificada como uma prática vital para a inovação e competitividade do laboratório.

Por fim, a memória organizacional foi reconhecida como um componente chave para a construção e consolidação dos processos organizacionais. A criação de um repositório de informações centralizado na biblioteca contribuiu significativamente para a memória organizacional, permitindo o compartilhamento e a reutilização do conhecimento acumulado ao longo dos anos.

Em suma, o estudo demonstrou que a integração eficaz dessas práticas de gestão é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade do laboratório. A adoção de uma abordagem holística e sistemática na gestão de documentos, informação, conhecimento e memória organizacional não apenas aprimora a eficiência e a precisão dos processos internos, mas também fortalece a capacidade da instituição de inovar e se adaptar a um ambiente dinâmico e competitivo.

Com base nos achados, recomenda-se que outras instituições adotem práticas similares de digitalização e criação de repositórios centralizados para fortalecer sua memória organizacional e eficácia operacional. A implementação de ciclos de gestão da informação robustos, conforme descritos por Davenport e Prusak (1998), pode ajudar a assegurar que as informações sejam coletadas, processadas e utilizadas no suporte às decisões estratégicas. No entanto, é importante reconhecer que essa implementação pode variar de acordo com as necessidades específicas de cada organização.

Este estudo focou-se em um único laboratório, o que pode limitar a generalização dos resultados. Futuras pesquisas poderiam explorar a aplicação dessas práticas em diferentes contextos e tipos de organizações, inclusive em bibliotecas de laboratórios de outras universidades, para validar e expandir os achados apresentados.

## REFERÊNCIAS

ASPREY, Len; MIDDLETON, Michael. **Integrative document & content management: Strategies for exploiting enterprise knowledge**. IGI Global, 2003.

BATISTA, Andreza Pereira; FARIAS, Gabriela Belmont de. Gestão do Conhecimento e popularização da ciência: análise das relações entre os fluxos do processo de comunicação. **Transinformação**, v. 35, p. e220031, 2023.

BURGIN, Mark. **Theory of knowledge: structures and processes**. World scientific, 2016.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. routledge, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

SÁ FREIRE, Patrícia de *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de ciências da administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

FURLANETTO, Antonio; OLIVEIRA, Mírian. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 19, n. 1, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GNECCO JÚNIOR, Lenio *et al.* Gestão do Conhecimento: fatores críticos de sucesso. **Revista Reuna**, v. 15, n. 1, 2010.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da informação**, v. 45, n. 3, 2016.

JÖHNK, Jan. **Managing digital transformation: Challenges and choices in organizational design and decision-making**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/342379568\\_Managing\\_Digital\\_Transformation\\_Challenges\\_and\\_Choices\\_in\\_Organizational\\_Design\\_and\\_Decision-Making](https://www.researchgate.net/publication/342379568_Managing_Digital_Transformation_Challenges_and_Choices_in_Organizational_Design_and_Decision-Making). Acesso em: 8 jun. 2024.

MARTINS DAMIAN, Ieda Pelogia; MORO CABERO, Maria Manuel. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S.l.], v. 25, p. 01-21, 2 set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 8 jun. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, 1995.

ROSSETTI, Adroaldo *et al.* A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v. 37, p. 61-72, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19652008000100006>. Acesso em: 8 jun. 2024.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, p. 208-235, 2021.

\_\_\_\_\_; MOLINA, Leticia Gorri. Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. **Encontros Bibli**, v. 28, p. e89762, 2023.

SILVA, Leandro Gonçalves; SOUZA, Rosália Beber de. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 10, 2020.

TEIXEIRA E SILVA, Julianne. Normas ISO para gestão de documentos: uma introdução. **Archeion Online**, v. 4, n. 1, p. 4-21, 2016. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/14890>. Acesso em: 8 jun. 2024.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.