

A GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZANDO A ARQUIVOLOGIA COMO ESTRATÉGIA: O CASO DA ABO-RS REGIONAL CENTRO

Autores:

NARA RÚBIA ZARDIN
nararz@gmail.com

Professora do Curso de Especialização em
Odontologia em Saúde Coletiva da ABO-RS
Mestranda em Administração pela UFSM

RAONE SOMAVILLA
raonarq@yahoo.com.br
Arquivista da ABO-RS Centro.

RESUMO: As empresas convivem hoje com o fenômeno da globalização e em uma sociedade altamente competitiva. É nesse contexto que encontramos a Associação Brasileira de Odontologia Seção Rio Grande do Sul Regional Centro (ABO-RS Regional Centro). Contava com uma situação arquivística precária e tendo optado por uma profunda mudança organizacional, sentiu a necessidade de ações que possibilitassem acesso rápido aos seus documentos. Feito o tratamento documental e disponibilizadas as informações, desencadeou-se na instituição um processo de aprendizagem a partir do conhecimento adquirido das informações contidas em seus documentos. Essa aprendizagem organizacional é um fator crucial no processo de mudança almejado pela instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Mudança Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Em processo de mudança, acesso rápido à informação por si só pode significar ação transformadora, e quando esta envolve participação das pessoas envolvidas, sugere também processo de aprendizagem. “Para as ciências sociais, uma teoria desligada da prática não chega a ser uma teoria. É nesse sentido que muitos diriam ser a prática o critério da verdade teórica” (Demo, 1991: 77).

Com vista nisso, o presente artigo apresenta as atividades desenvolvidas no decorrer do trabalho, que foi desenvolvido visando propor e implantar políticas de gestão para as informações arquivísticas da Associação Brasileira de Odontologia Seção Rio Grande do Sul Regional Centro (ABO-RS Regional Centro), sediada na cidade de Santa Maria – RS.

O foco principal deste trabalho foi propor e implantar políticas de gestão de documentos para a ABO-RS Regional Centro. Para isso considerou-se os seguintes objetivos específicos:

- efetuar um diagnóstico da realidade arquivística da instituição;
- delinear um conjunto de propostas que promovessem o gerenciamento eficaz das informações, bem como construir instrumentos arquivísticos para o tratamento da documentação produzida pela instituição;
- promover a implantação de políticas arquivísticas por meio da aplicação dos instrumentos propostos;
- avaliar as conseqüências da implantação de políticas arquivísticas, no que diz respeito a gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem organizacional.

1.1 A ABO REGIONAL CENTRO

A Associação Santamariense dos Cirurgiões Dentistas foi criada em 21 de abril 1951, na cidade de Santa Maria – RS, sem fins lucrativos, sem caráter político-partidário ou religioso. A partir de 1965, essa Associação passa a ajustar sua estrutura a fim de filiar-se à Associação Brasileira de Odontologia Seção Rio Grande do Sul (ABORGS). Nesse processo de mudanças, pode-se destacar como principal ponto a realização de uma reforma profunda em seus regimentos, a qual foi concluída em 08 de novembro de 1967, data em que um novo estatuto entra em vigor, denominando esta entidade, agora já filiada a ABORGS, como Associação Brasileira de Odontologia Seção Rio Grande do Sul Sub-Seção Centro ou ABORGS Centro.

Por ser uma instituição sem fins lucrativos e prestar serviços sociais, obteve reconhecimento de Utilidade Pública em 14 de novembro de 1974, através da lei municipal n.º 1.728.

Atualmente a instituição denomina-se ABO Regional Centro, com sede própria no centro da cidade de Santa Maria. A instituição está passando por mais uma fase de mudanças, repensando sua estrutura e visando à criação de sua Escola de Aperfeiçoamento Profissional (EAP), pois desde sua origem tem desenvolvido cursos de atualização, aperfeiçoamento e atuado em educação continuada na área de odontologia.

2 METODOLOGIA

Esta investigação foi organizada por meio de um estudo de caso. Segundo Gil (2002: 54), o estudo de caso consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Seu método é considerado flexível, podendo ser realizado por um único pesquisador em um projeto pequeno ou, até mesmo, envolver vários pesquisadores por um período de tempo razoavelmente grande. O estudo de caso, para Shi (1997), busca prover um retrato ricamente detalhado para a unidade particular delimitada, podendo ser realizado, dentre outros, em organizações e instituições.

Gil (2002) chama a atenção para a crescente utilização do estudo de caso nas Ciências Sociais. Em Yin (2001: 32) encontra-se que ele “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Pode-se dizer que ele é um dos mais completos delineamentos, pois se vale tanto de “dados de gente” quanto de “dados de papel” (Gil, 2002:141).

Para atingir os objetivos deste trabalho, o mesmo foi desenvolvido em etapas, as quais serão agora apresentadas. Para um melhor entendimento desse processo, divide-se sua apresentação em quatro fases: fase de diagnóstico, fase de planejamento e fase de implantação das políticas de arquivo; e por último a fase de análise das conseqüências do tratamento documental para a instituição.

No que diz respeito a primeira fase, ou seja, a fase de diagnóstico, foi realizada uma observação direta na massa documental da instituição. Inicialmente realizou-se um estudo sobre seus Estatutos e Regimentos. Em seguida analisou-se diretamente os documentos que compunham o acervo documental, fazendo-se uma listagem dos tipos documentais encontrados. Essas duas atividades foram sempre acompanhadas de conversas informais com a secretaria e com a direção da instituição, para que fossem identificadas as atividades desenvolvidas por ela e procurando fazer a relação com os tipos documentais observados, visando à construção de instrumentos arquivísticos para o tratamento dos documentos.

A fase seguinte, de planejamento, consistiu a construção dos instrumentos para o tratamento da documentação da ABO Regional Centro. Nessa fase, primeiramente foi elaborado o Plano de Classificação Funcional, a partir da lista de tipos documentais, e dos dados levantados a respeito da organização e funcionamento da instituição. A partir deste plano, foi elaborada a Tabela de temporalidade, a qual foi apresentada em reunião da diretoria

da instituição e aprovada com apenas algumas alterações. Este ato encontra-se registrado em ata de reunião da diretoria.

Depois de aprovados estes instrumentos, iniciou-se sua aplicação. A implantação desses instrumentos foi realizada pelo Arquivista e acompanhada pelas secretárias que atuam como um elo entre a teoria e a realidade da instituição, para que os instrumentos construídos realmente refletissem o funcionamento da ABO.

As atividades de tratamento documental foram desenvolvidas no período de setembro de 2005 até abril de 2006. Os recursos necessários para este trabalho foram disponibilizados pela instituição.

A última fase deste trabalho foi analisar as conseqüências do trabalho de gestão das informações para o crescimento da instituição, ou seja, avaliar o processo de aprendizagem desencadeado pela gestão das informações. Além das observações diretas realizadas no decorrer da implantação do trabalho, foram realizadas entrevistas com as pessoas envolvidas no processo de mudança organizacional da instituição em questão, antes, durante e depois do tratamento documental. As entrevistas basearam-se em três questionamentos:

- O que você conhece sobre a documentação contida no acervo da instituição?
- Qual a importância da organização das informações da instituição para o processo de mudança pelo qual a instituição vem passando?
- Qual o grau do seu conhecimento em relação às informações contidas nos arquivos da instituição, após o tratamento documental?

As entrevistas foram realizadas com nove pessoas: dois funcionários auxiliares administrativos, seis membros da diretoria e uma sócia consultora. Além das entrevistas e das observações diretas, foram realizadas constantemente conversas informais com as mesmas pessoas que foram entrevistadas. De posse das respostas e dos dados, procurou-se fazer uma análise quantitativa, embora por vezes tenha-se utilizado métodos qualitativos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A ARQUIVÍSTICA E A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES ARQUIVÍSTICAS

As empresas convivem atualmente com o fenômeno da globalização, na qual quem tem mais informações sempre está em vantagem sobre as menos informadas. Segundo Arantes (1998), as informações contidas em documentos de arquivos constituem uma fonte de conhecimento para as empresas, ou seja, através delas pode-se conhecer o que foi feito no

passado, o que está sendo feito no presente e o que será feito no futuro. O conjunto dessas informações estruturadas e organizadas constitui um importante item do patrimônio da empresa: o arquivo.

No entanto, deve-se ter cuidado quanto à realização desse trabalho. Lopes (1997: 13) afirma que o tratamento dessas informações com fins de classificação, recuperação e uso deverá ser feito “tendo-se como guia a teoria, metodologia e prática aliadas”, e quaisquer tentativas fora desse eixo acarretarão em “fracasso, em pseudo-arquivo, onde tudo se acumula e nada se encontra”.

Segundo Rousseau e Couture (1998), hoje as empresas estão reconhecendo a importância dos seus recursos informacionais na medida em que passaram a contar com as informações para gerir eficazmente, para aumentar a produtividade e para obter crescimento; porém essas informações somente serão úteis se fizerem parte de um programa centrado na missão da organização e englobado na sua política de gestão da informação, aí sim a arquivística pode contribuir, sendo ela capaz de agir de forma eficaz sobre a informação orgânica.

Deste modo, entende-se por arquivística, “uma disciplina, também conhecida como arquivologia, que tem por objetivo o conhecimento da natureza dos arquivos e das teorias, métodos e técnicas a serem desenvolvidas e utilizadas” (D.T.A. 1996, p.5). Lopes (1997) conceitua arquivo como acervos compostos por informações orgânicas originais, contidas em documentos registrados sobre qualquer suporte, e conjunto de documentos produzidos ou recebidos por uma pessoa física ou jurídica, decorrentes do desenvolvimento de suas atividades, sejam elas de caráter administrativo, técnico ou científico, independente de suas idades ou valores intrínsecos.

De acordo com Garcia (2000), os arquivos constituem a base para as decisões gerenciais, enquanto elementos de informação e instrumento decisivo no desenvolvimento econômico, científico e tecnológico. A autora ainda afirma que gerenciar as informações é fundamental, de forma que estas integrem um conjunto estruturado e organizado, para que possam ser acessadas, tornando-se úteis aos responsáveis pelas decisões na organização.

A arquivística apresenta na atualidade, num panorama mundial, segundo Lopes (1998) três correntes básicas de pensamento: a arquivística tradicional, o *records management*, e a arquivística integrada.

A arquivística tradicional tem seu berço na Europa e sua teoria e prática voltadas para o acesso às informações contidas em arquivos históricos. Lopes (1998) afirma que esta

corrente se recusa a levar em conta a origem dos documentos que são recolhidos aos arquivos permanentes.

A corrente do *records management* tem uma origem mais recente (no fim da Segunda Guerra Mundial) nos Estados Unidos. Lopes (1998) afirma que o *records management* é apenas um conjunto de idéias práticas que chagam a ser eficazes, mas que não possuem um rigor científico. Essa corrente difere das demais por estabelecer barreiras entre os conceitos de arquivo e *records*.

A arquivística integrada, por sua vez, tem origem no Canadá, no início dos anos de 1980 com os autores Jean-Yves Rousseau e Carol Couture. Segundo Lopes (1998) surge aí uma corrente que defende o tratamento global dos arquivos, sendo ela uma crítica às outras duas e não uma síntese dessas.

Para Lopes (1998: 62) a arquivística integrada, se comparada às outras correntes, atende de forma mais consistente e científica os problemas atuais de gestão das informações. Este autor ainda afirma que “a arquivística integrada é a única a propor a transformação da arquivística em uma disciplina científica”.

De acordo com a Teoria das Três Idades Preconizada por Schellenberg todo documento passa por um ou mais períodos caracterizados pelo tipo e frequência de uso, ou seja, passam por um ciclo composto por três períodos. Segundo Rousseau e Couture (1998) são eles: os arquivos correntes, constituídos por documentos ativos; os arquivos intermediários, compostos por documentos semi-ativos; e os arquivos permanentes ou definitivos, que reúnem documentos inativos, porém com valor de testemunho histórico.

Lopes (1998) afirma que o tratamento documental, de acordo com a arquivística integrada, deve envolver três atividades básicas e interligadas: a classificação, a avaliação e a descrição.

Para se proceder a classificação dos documentos, Schellenberg (1974) propõe a adoção de três elementos como base: a) a ação a que se referem os documentos ou função; b) a estrutura dos órgãos que produzem os documentos ou estrutura orgânica; e c) o assunto concreto ou tema dos documentos. Sendo assim, a classificação pode ser funcional, tomando-se como base a função para a qual o documento foi criado; estrutural, levando-se em conta o órgão que o produziu; ou por assunto, quando se adota o assunto a que ele se refere.

Quanto a esses métodos de classificação, Gonçalves (1998) afirma que o funcional costuma atender melhor às exigências da arquivística atual, considerando-o como, tradicionalmente, o mais aceita e adotado, uma vez que reflete as atividades fim e meio da

instituição. Da mesma forma, Schellenberg (1974), considerando que os documentos resultam de uma função e são usados em relação a ela, recomenda a classificação funcional.

Depois de classificados, é o momento de se realizar a avaliação dos documentos, ou seja, identificar seus valores, visando determinar os prazos para sua guarda ou eliminação. Segundo o D.T.A. (1996) a avaliação é o processo de análise de arquivos, que visa a estabelecer sua destinação de acordo com os valores que lhes forem atribuídos. Para Lopes (1997) a Tabela de Temporalidade é, além de um instrumento de avaliação, um instrumento de classificação e descrição, possibilitando, portanto, classificar e avaliar ao mesmo tempo em massas documentais acumuladas.

A avaliação tem como objetivo determinar que documentos são de guarda permanente ou temporária, analisando seus valores: valores primários (administrativo, jurídico e fiscal) e valores secundários (histórico probatório e histórico informativo). Os resultados principais desse processo são: a redução da massa documental, com uma conseqüente liberação de espaço físico e melhoria dos índices de recuperação de informações.

Segundo Garcia (2000: 33) “a classificação e a avaliação, enquanto procedimentos que andam juntos, objetivam manter o controle sobre os documentos, impedindo seu crescimento demasiado e ordenando-os de modo que se possa acessar as informações”. De acordo com a perspectiva da arquivística integrada, essas duas ações devem preceder uma terceira, que vem como conseqüência: a descrição, que de acordo com o D.T.A. (1996: 23), consiste no “conjunto de procedimentos que, a partir de elementos formais e de conteúdo, permitem a identificação de documentos e a elaboração de instrumentos de pesquisa”.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O arquivo de uma instituição, desde que bem estruturado, é uma grande fonte de conhecimento e contribui substancialmente no processo de aprendizagem organizacional. De acordo com Bitencourt e Nakayama (1999), no Brasil a aprendizagem organizacional adquiriu uma importância substancial a partir dos anos 1990 por meio da difusão do conceito de Organizações que Aprendem e cuja origem principal está na obra de Peter Senge, “A Quinta Disciplina”.

Senge (1990: 11) conceitua as Organizações que Aprendem, ou *Learning Organizations* como “lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio”, ou seja, é o local onde as pessoas aprendem continuamente e em grupo. Nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997: 77) afirmam que o processo de internalização do

conhecimento “é intimamente relacionado ao aprender fazendo”, em outras palavras, é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito.

Spender (1996) apud Nonaka e Takeuchi (1997) conceitua conhecimento explícito como conhecimento objetivo e científico (independente daquele que sabe), é geralmente produto de reflexões e estudos intelectuais e baseia-se no saber; enquanto conhecimento tácito é diretamente relacionado às experiências de quem os detêm, podendo ser uma arte, um talento, ou a interiorização dos conhecimentos explícitos tornados inconscientes na medida em que são assimilados, manifestando-se pelo automatismo nas ações, um ato de perícia.

De acordo com Boff (2001: 05) é preciso entender conhecimento como parte integrante de uma pessoa, grupo ou empresa, sendo ele um importante fator de vantagem competitiva. O autor conceitua conhecimento como “resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especialmente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões”.

A administração tem considerado cada vez mais a gestão do conhecimento como principal instrumento para viabilizar o que a empresa sabe. Para Kolb (1990) o processo de gestão do conhecimento dá-se num ciclo de aprendizagem vivencial. O Ciclo de Kolb ilustra esse processo, que é desencadeado por uma ação criadora de conhecimento, de acordo com o quadro que segue:



Ciclo de Kolb: Aprendizagem Vivencial

Boff (2001: 06) define Gestão do Conhecimento como “conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento” bem como para “estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados”. Em outros termos, Sveiby (2006) conceitua gestão do conhecimento como a arte de criar valores a partir

de ativos de informação da organização, sendo que estas informações podem encontrar-se em bancos de dados, documentos, procedimentos ou pessoas.

De acordo com Boff (2001) o objetivo de se implementar gestão do conhecimento é manter o foco no negócio principal, desenvolvendo-se ações para tornar as atividades de trabalho mais eficientes, tendo como foco o processo contínuo de geração e uso do conhecimento.

4. RESULTADOS OBTIDOS

4.1 IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DOCUMENTAL

A ABO Regional Centro não contava com políticas de arquivo, de modo que sentia muita necessidade de um tratamento que possibilitasse acesso rápido às informações contidas em seus documentos e registros. Assim, a diretoria da instituição proporcionou todos os meios necessários para o sucesso do tratamento arquivístico de sua produção documental.

A instituição não contava com políticas de classificação e avaliação, isso implica dizer que seus documentos não estavam classificados, nem ordenados, de acordo com critérios padronizados, sendo que por vezes chegavam a amontoar-se dentro de gavetas e caixas, embora houvesse uma grande preocupação da secretaria em manter os documentos bem acondicionados e em condições de uso. Isso ficou denotado pelo fato de nunca ter sido efetuada eliminação de documentos da instituição.

Para solucionar esse problema, levando-se em conta a análise dos tipos documentais, e das atividades da instituição, iniciou-se a classificação dos documentos. Escolheu-se o método de classificação funcional pelo fato de que este melhor atende à realidade diagnosticada na ABO, e sendo que a maioria dos autores, como Gonçalves (1998) e Schellenberg (1974), defende a sua utilização. Para escolha pelo método de classificação levou-se em conta que a entidade em questão não possui uma estrutura organizacional definida (o que elimina a possibilidade de adotar o método de classificação estrutural); e a adoção do método de classificação por assunto, segundo Gonçalves (1998: 23) se torna muito subjetiva. A mesma autora afirma ainda que “a classificação funcional, apesar de menos freqüente e mais complexa, costuma atender melhor às exigências da classificação arquivística”.

O processo de classificação resultou no Plano de Classificação Funcional do Fundo ABO Regional Centro, estruturado em séries e subséries que refletem as atividades administrativas ou funções da instituição. Seu objetivo é implementar políticas de

classificação para os documentos e sua aplicação deu-se concomitante com a da Tabela de Temporalidade.

Como a documentação também não possuía uma separação por idade ou tipo e frequência de uso, elaborou-se uma pré-tabela de temporalidade, a partir do Plano de Classificação. Esta pré-tabela continha sugestões para os tempos de guarda e a destinação dos documentos. Esses prazos só foram estipulados após a identificação dos valores de cada tipo documental, ou seja, depois de feita a sua avaliação.

A pré-tabela após ter sido apresentada em reunião da diretoria, foi aprovada pela comissão avaliadora formada pela diretoria da instituição, pelas secretárias e pelo Arquivista. A comissão de avaliação analisou os prazos de guarda e a destinação dos documentos e fez as alterações necessárias na pré-tabela. Feitos os ajustes, a comissão aprovou a sua versão definitiva.

O trabalho de avaliação resultou na Tabela de Temporalidade, que, de acordo com Lopes (1997), é, além de um instrumento de avaliação, um instrumento de classificação e descrição, possibilitando, portanto, classificar e avaliar ao mesmo tempo em massas documentais acumuladas.

Com vista na concepção de Lopes (1997) iniciou-se a aplicação dos instrumentos já mencionados. Primeiramente, iniciou-se a separação dos documentos de acordo com as classes definidas pelo Plano de Classificação, e ao mesmo tempo separando os documentos de caráter corrente, intermediário e permanente, assim como os documentos que deviam ser eliminados, de acordo com a Tabela de Temporalidade.

Os documentos de caráter corrente foram classificados e acondicionados em pastas suspensas em um armário de aço, procedendo-se da mesma forma com os documentos de caráter intermediário, ou seja, os tipos documentais de caráter corrente e intermediário, por se apresentarem em pequena quantidade, foram agrupados de acordo com as séries, em pastas suspensas; em cada pasta, os tipos foram separados uns dos outros por folhas de papel almaço, onde foi feita a identificação de cada um. Para cada série integrante do Plano de Classificação foi estabelecido um código, para melhor visualização da estrutura dos Arquivos Corrente e Intermediário.

A documentação de guarda permanente, por sua vez, foi acondicionada em caixas de papelão, fazendo-se também uma separação interna com papel almaço. Os arquivos implantados na ABO ficaram instalados da seguinte forma: Arquivos Corrente e Intermediário

ficaram localizados junto à Secretaria, devido à constante consulta a que são submetidos; e o Arquivo Permanente ficou em outra sala.

Além dos instrumentos convencionais de tratamento da informação, foi elaborado um Banco de Dados em Microsoft[®] Access para registro dos tipos documentais e suas temporalidades, bem como catalogação dos documentos de valor permanente. Este segundo foi elaborado com base na Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística – ISAD(G). A partir desse banco de dados, podem ser emitidas tabelas de temporalidade atualizadas, sempre que for efetuada alguma alteração, bem como a emissão de Guias, Repertórios, Inventários e Catálogos da documentação permanente.

Finda a implantação e ajustes, foi realizado o treinamento dos usuários, que acompanharam grande parte do trabalho para que fossem se familiarizando com a nova realidade dos seus arquivos. Este treinamento deu-se por meio da demonstração das novas técnicas e métodos a serem adotados.

O objetivo dos Arquivos da ABO é servir de apoio à administração, principalmente no que diz respeito ao controle dos sócios, dessa forma as consultas serão efetuadas pela secretaria e na secretaria, ficando a critério da instituição a abertura de seu Arquivo Permanente para consultas e pesquisas a terceiros.

4.2 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A partir do momento em que as informações da ABO encontravam-se estruturadas e organizadas, ou seja, constituídas em arquivo propriamente dito, a instituição passou a contar com uma importante fonte de conhecimento que, de acordo com Arantes (1998), faz parte do patrimônio da instituição. Dessa forma o arquivo passa a cumprir com sua função primordial: a de garantir o acesso às informações com a maior rapidez e precisão possíveis.

O processo de gestão das informações da ABO trouxe a tona dados que até então eram desconhecidos para a atual diretoria da instituição. Tais informações foram decisivas para que a instituição optasse por entrar num processo de mudança e para que realmente tivesse os efeitos desejados, era necessário que as pessoas envolvidas tivessem pleno conhecimento da real situação passada e presente da instituição.

De posse das informações estruturadas, a instituição iniciou o primeiro passo, ou seja, a internalização do conhecimento explícito em tácito, ocorrendo um processo de que Nonaka e Takeuchi (1997: 77) definem como “aprender fazendo”, ou aprendizagem vivencial. Isso implica dizer que no momento em que houve a descentralização das informações contidas nos

seus arquivos, a instituição passou a convertê-las em conhecimento (aprendizagem organizacional).

Tendo em vista as considerações de Bitencourt e Nakayama (1999) em que a aprendizagem organizacional é considerada como um programa que objetiva a mudança, a instituição passou a reconhecer a sua história progressa, sem descartá-la; pode refletir sobre seus valores e iniciar o reconhecimento de sua cultura, sua identidade para poder refletir sobre sua imagem. A partir disto a instituição passa planejar estrategicamente e fundamentar inovações, mudanças e novas aprendizagens condizentes com a contemporaneidade e os avanços nas áreas da gestão, no segmento do terceiro setor, na área da saúde, bem como fundamentar um plano de comunicação interna (até agora inexistente), a fim de cumprir com seu papel social, além de ser uma organização apenas associativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tratamento da documentação da ABO-RS Regional Centro foi implementado a partir da teoria arquivística. As fases de diagnóstico e planejamento foram mais complicadas, pois havia, e ainda há na instituição uma cultura organizacional de centralização das informações. De início os funcionários auxiliares administrativos não colaboraram muito com a fase de levantamento de dados, chegando a ocultar informações e documentos que consideravam mais importantes, porém à medida que perceberam a seriedade do trabalho, passaram a confiar mais e a colaborar para o sucesso do trabalho.

Percebeu-se que no decorrer dos anos alguns documentos da instituição foram extraviados, sendo que ninguém sabe ao certo quando. Pelo fato de nunca ter sido efetuada nenhuma eliminação de documentos, havia um grande acúmulo de massa documental, o que impossibilitava, de início, a localização de documentos que a instituição estava precisando, provocando, assim o emperramento da máquina administrativa em função dessa indisponibilidade. O trabalho de gestão documental promoveu uma racionalização da formação e manutenção dos arquivos da instituição.

O fato de a instituição ter percebido a necessidade de gestão da informação como primeiro passo para o desejado processo de mudança e crescimento organizacional foi provocado pela falta de documentos necessários para trâmites legais. De início, percebeu-se que apenas o funcionário mais antigo da instituição possuía conhecimento do arsenal contido nos acervos da ABO-RS Regional Centro. Atualmente todas as pessoas que estão à frente da

instituição têm conhecimento do conteúdo do acervo e além deles, qualquer pessoa, ao visitar a página da instituição na rede poderá tomar conhecimento a respeito das atividades desenvolvidas. Pode-se afirmar com toda certeza que a instituição conta agora com uma importante fonte de conhecimento, que como já vimos, é decisivo para o processo de aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

BITENCOURT, Claudia; NAKAYAMA, Marina Keiko. **A Aprendizagem Organizacional e a Solução de Problemas**. In: CONGRESSO SUL-AMERICANO DE ETRATÉGIAS. CD-ROM. 1999.

BOFF, Luiz Henrique. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS, 2001.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: 2001.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTTO, Heloísa Liberalli; et al. **Dicionário de Terminologia Arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros – Núcleo Regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

GARCIA, Olga Maria Correa. **A Aplicação da Arquivística Integrada, considerando o desdobramento do processo a partir da classificação**. 2000. 89 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC Florianópolis, UFSC, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Janice. **Como Classificar e ordenar Documentos de Arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

KOLB, David. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, Luís Carlos. **A Gestão da Informação: as organizações, os arquivos e a informática**. Rio de Janeiro: APERJ, 1997.

- _____. **A Imagem e a Sombra da Arquivística.** Rio de Janeiro: APERJ, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os Fundamentos da Disciplina Arquivística.** Lisboa, Portugal: Nova Enciclopédia, 1998.
- SHI, L. **Qualitative Research.** In: **Health Services Research Methods**, p.126-142. Columbia: Delmar/ International Thomson, 1997.
- SCHELLENBERG, Theodore Rousevelt. **Arquivos Modernos: princípios e técnicas.** 2. ed. Rio de Janeiro. FGV, 1974.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Nova Cultura, 1990.
- SVEIBY, Karl. **[A Gestão do Conhecimento]**. Disponível em: <<http://www.sveiby.com>>. Acesso em 10 de abril de 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.