



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

LEONARDO AUGUSTO BRAMBILLA

**FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL**

---

Londrina  
2021

LEONARDO AUGUSTO BRAMBILLA

**FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Letícia Gorri Molina

Londrina  
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

B815f Brambilla, Leonardo Augusto.

Funções mnemônicas da memória organizacional : um estudo de caso em uma organização contábil / Leonardo Augusto Brambilla. - Londrina, 2021.  
104 f. : il.

Orientador: Leticia Gorri Molina.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2021.

Inclui bibliografia.

1. Memória Organizacional - Tese. 2. Funções Mnemônicas - Memória - Tese. 3. Organizações Contábeis - Tese. I. Molina, Leticia Gorri . II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

CDU 02

LEONARDO AUGUSTO BRAMBILLA

## **FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA**

### **ORGANIZACIONAL:**

## **UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Letícia Gorri Molina  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Thais Batista Zaninelli  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Juliana Cardoso dos Santos  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 12 de agosto de 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente a Deus por ter me concedido a sabedoria e a resiliência necessária para realizar este trabalho e, por ter colocado neste caminho, a minha família, a minha esposa Renata e meus filhos Arthur e Vicente que me deram apoio incondicional.

Agradeço à professora Dr<sup>a</sup>. Letícia Gorri Molina, que me orientou e me incentivou neste trabalho, assim como às professoras que fizeram parte da banca de qualificação: Dr<sup>a</sup>. Thais Batista Zaninelli e a Dr<sup>a</sup>. Juliana Cardoso dos Santos, pelos sensatos conselhos e sugestões valiosas dadas durante a banca.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UEL (PPGCI) pela dedicação ao nosso Programa e a nossa coordenadora a professora Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina de Albuquerque.

Não poderia deixar de lado o meu grande amigo e professor da UEL, Eric Ferreira dos Santos que fundamentalmente esteve comigo durante esta jornada, contribuindo através de várias discussões, apresentando contribuições e muitas críticas e incentivos culminando para que o trabalho chegasse ao fim com maior qualidade.

Por fim, agradeço aos respondentes desta pesquisa e aos empresários que abriram as portas de sua empresa, mesmo diante de um momento tão delicado de pandemia do Covi-19 que assola o mundo.

BRAMBILLA, Leonardo Augusto. **Funções Mnemônicas da Memória Organizacional**: um estudo de caso em uma organização contábil. 2021. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual De Londrina, Londrina, 2021.

## RESUMO

Este estudo de caso teve por objetivo verificar como os aspectos gerais e as funções mnemônicas da memória organizacional ocorrem em uma organização contábil. Para isso, investigou-se uma organização contábil localizada em Londrina/Paraná sob a ótica do modelo de Memória Organizacional de Stein e Zwass (1995). A metodologia adotada foi um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa, no qual aplicou-se os procedimentos de entrevista, observação e questionário. A pesquisa observou os aspectos gerais da memória organizacional, bem como de que maneira ocorrem as funções mnemônicas, segundo Stein e Zwass (1995) contribuindo para os processos de desenvolvimento empresarial e estratégico, mediante a captação da percepção dos profissionais da área contábil para a aquisição, retenção, manutenção, busca e recuperação de informação que dão base para a memória e preservação das capacidades de uma empresa. Os resultados apontaram que existe uma preocupação constante com o alinhamento das informações estratégicas e operacionais na empresa que afetam as memórias utilizadas para as ações operacionais. Parte dos problemas identificados no processo de memória organizacional está relacionada à comunicação interna. A organização lida com isso ao resgatar informações em recursos digitais. Evidenciou-se ainda que, quanto às funções mnemônicas, a organização investigada exercita a memória quando compartilha documentos ou, quando ocorre conversas informais entre colaboradores. Conclui-se que, as funções mnemônicas fornecem uma base sólida para compreender a memória organizacional em entidades que buscam e o crescimento organizacional.

**Palavras-chave:** memória organizacional; funções mnemônicas; organizações contábeis.

BRAMBILLA, Leonardo Augusto. **Funções Mnemônicas da Memória Organizacional**: um estudo de caso em uma organização contábil. 2021. 104 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual De Londrina, Londrina, 2021.

### **ABSTRACT**

This case study aimed to verify how the general aspects and mnemonic functions of organizational memory occur in an accounting organization. For this, an accounting organization was investigated in Londrina / Paraná under the perspective of the Stein and Zwass organizational memory model (1995). The methodology adopted was a case study with a quali-quantitative approach, in which the procedures of interview, observation and questionnaire were applied. The research observed the general aspects of organizational memory, as well as the mnemonic functions, according to Stein and Zwass (1995) contributing to the processes of business and strategic development by capturing the perception of the professionals of the accounting area for the acquisition, retention, maintenance, search and recovery of information that give the memory and preservation of the capabilities of a company. The results showed that there is a constant concern with the alignment of strategic and operational information in the company that affect the memories used for operational actions. Part of the problems identified in the organizational memory process is related to internal communication. The organization handles this by retrieving information from digital resources. It was also evidenced that, regarding the mnemonic functions, the investigated organization exercises memory when sharing documents or, when informal conversations occurs between employees. It is concluded that mnemonic functions provide a solid basis for understanding organizational memory in seeking entities and organizational growth.

**Key-words:** organizational memory; mnemonic functions; accounting organizations.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de MO segundo Walsh e Ungson (1991).....	26
<b>Figura 2</b> – Estrutura para Sistemas de Informação de MO .....	28
<b>Figura 3</b> – Modelo de MO segundo Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) .....	28
<b>Figura 4</b> – Modelo de MO segundo segundo Watson (1996, 1998) .....	29
<b>Figura 5</b> – Modelo de MO segundo Soltero (1997) .....	30
<b>Figura 6</b> – Modelo de MO segundo Abecker <i>et al.</i> (1998).....	31

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Aquisição de conhecimentos por meio de erros no mapa de conhecimentos .....	65
<b>Tabela 2</b> – Registro de Informações .....	68
<b>Tabela 3</b> – Perda de Registro .....	70
<b>Tabela 4</b> – Reutilização de informações .....	71
<b>Tabela 5</b> – Valorização do registro e reutilização da informação pela organização.....	72
<b>Tabela 6</b> – Valorização do registro e reutilização da informação pelo indivíduo e seu grupo de trabalho .....	72
<b>Tabela 7</b> – Busca de Informações.....	74
<b>Tabela 8</b> – Efetividade da Memória Organizacional.....	75
<b>Tabela 9</b> – Disponibilização de informações coletivas .....	77

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Benefícios da Memória Organizacional.....	24
<b>Quadro 2</b> – Resumo das classificações da pesquisa.....	42
<b>Quadro 3</b> – Fontes de Evidências .....	45
<b>Quadro 4</b> – Constructos e variáveis da pesquisa.....	48
<b>Quadro 5</b> – Tipologia de memória organizacional.....	57
<b>Quadro 6</b> – Mapa de Conhecimentos em quatro quadrantes .....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO	Conhecimento Organizacional
CRC-PR	Conselho Regional de Contabilidade do Paraná
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
FENACON	Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis
FM	Funções Mnemônicas
MEI	Microempreendedor Individual
MO	Memória Organizacional
OC	Organização Contábil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MEMÓRIA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>19</b>
2.1	CONCEITOS E UTILIDADES DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	19
2.2	MODELOS DE PROCESSOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	25
2.3	FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	31
2.3.1	Aquisição De Informações.....	32
2.3.2	Retenção De Informações.....	34
2.3.3	Manutenção De Informações.....	35
2.3.4	Busca De Informações .....	35
2.3.5	Recuperação De Informações .....	36
2.4	ESTUDOS CORRELATOS.....	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	40
3.2	LOCUS E SUJEITOS DE PESQUISA .....	42
3.3	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	43
3.3.1	Entrevistas.....	45
3.3.2	Observações .....	46
3.3.3	Aplicação De Questionários .....	47
3.4	RECURSOS DE ANÁLISES DE DADOS .....	51
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	53
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	53
4.3	PERFIL DA EMPRESA INVESTIGADA.....	54
4.4	ANÁLISES GERAIS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	56
4.5	ANÁLISES DAS FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	64
4.5.1	Aquisição De Informações.....	64
4.5.2	Retenção De Informações.....	66
4.5.3	Manutenção E Perdas De Informações .....	68
4.5.4	Recuperação De Informações .....	71

4.5.5	Busca De Informações .....	73
4.5.6	Efetividade Da Memória Organizacional.....	75
4.5.7	Disponibilização De Informações.....	76
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>88</b>
	APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	89
	APÊNDICE II – MANUAL OPERACIONAL PARA ESPECIALISTAS.....	92
	APÊNDICE III – CARTA CONVITE PARA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS .....	94
	APÊNDICE IV – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	95
	APÊNDICE V – QUADROS DE ANÁLISES DESCRITIVAS.....	100
	APÊNDICE VI – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO .....	103

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é de crescente competitividade organizacional. A necessidade de introduzir e cultivar processos de mudança e inovação em todo o tipo de organização é primordial para manutenção de sua existência junto ao mercado cada vez mais exigente. O momento atual é ao mesmo tempo turbulento e dinâmico, sendo necessário, portanto, que as organizações aprendam a aprender. Isso porque a sobrevivência e sustentabilidade organizacional dependem de sua capacidade de adaptação e de seus conhecimentos (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Na história, percebe-se que as experiências e os conhecimentos existentes nas organizações se perdem continuamente, e normalmente não se registra o que deu certo e o que deu errado, nem o motivo que originou tal resultado, o que comumente reduz o potencial competitivo das organizações (CONKLIN, 1996). As empresas que conseguem adquirir e manter seus conhecimentos são capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento (SANTARÉM; PAZIN VITORIANO, 2016).

Essa falta de capacidade de armazenamento, ou a simples perda de conhecimento é inquietante, não apenas para as organizações, mas para toda a sociedade. Nesse contexto, percebe-se que a temática possui relevância, visto que são vários os pesquisadores que tem aprofundando seus estudos a respeito do uso da memória como uma estratégia de preservar o conhecimento das organizações (YATES, 1990b).

Rosa (2011) acrescenta o importante papel de uma boa comunicação, para o processo de estruturação e socialização da MO, sendo fundamental para orientar estrategicamente os negócios. Segundo o autor, o conhecimento é o fator-chave do sucesso uma vez que a observação de erros e acertos praticados anteriormente, a inspiração criativa dos colaboradores e as informações provenientes do ambiente e do meio externo promove a renovação do conhecimento da organização (ROSA, 2011).

O conhecimento, como fonte de valor e vantagem competitiva, não está visível à maioria dos gerentes, diretores e investidores (TONIAL *et al.*, 2019) mas deve ser reconhecido como um recurso /artifício competitivo. Para as empresas nos dias atuais, os recursos indispensáveis não são somente aqueles relativos ao ambiente fabril, mas

os conhecimentos acumulados e as pessoas que o possuem são tão valiosos quanto recursos industriais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A memória é uma capacidade humana retentiva de conhecimentos (HUBER, 1991), a qual normalmente é estudada como atributo de indivíduos, mas que pesquisadores levaram para os estudos organizacionais. No nível empresarial, as organizações conseguem trazer conhecimentos obtidos do passado para o presente de modo a apoiar o processo de tomada de decisão para o desenvolvimento operacional e estratégico (STEIN; ZWASS, 1995; WALSH; UNGSON, 1991).

Em termos gerais, a Memória Organizacional (MO) pode ser compreendida como a capacidade em que uma organização pode aproveitar as experiências passadas para atuar de modo eficaz no presente (ACKERMAN; MALONE, 1990), podendo ser descrita pela incorporação do conhecimento de cada indivíduo numa organização (YATES, 1990a). Isso é semelhante ao entendimento Stein e Zwass (1995), cujo conceito de MO é adotado nesta pesquisa. Para eles o processo de MO é a maneira pela qual o conhecimento do passado exerce influência nas atividades organizacionais presentes, modificando os níveis de efetividade e desempenho.

Originalmente proposta por Stein e Zwass (1995), as Funções Mnemônicas (FM) correspondem a uma das camadas da estrutura de um sistema de MO (CHANG; CHOI; LEE, 2004; STEIN; ZWASS, 1995). Este processo de apoio à memória, denominado de FM é composto pelas seguintes etapas: i) aquisição; ii) retenção; iii) manutenção; iv) busca, e; v) recuperação de informações. Todas elas dão base para a memorização e preservação das capacidades de uma empresa (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Esse conjunto de funções (ou etapas) representa o processo de memória, pelo qual uma empresa pode armazenar e resgatar o conhecimento para o auxílio de resolução de problemas que contribuam para o desenvolvimento empresarial e estratégico.

O fundamento inicial de um processo de MO está na aquisição de conhecimentos, pois os motivos que levam uma pessoa a registrar informações é a perspectiva de uma aplicação futura (HUBER, 1991). Isto posto, há várias razões ou benefícios que podem ser elencadas para o uso de processos de MO:

- a) Ajudar na resolução de problemas (CONKLIN, 1996; HACKBARTH; GROVER, 1999; WALSH; UNGSON, 1991).

b) Apoiar o processo de tomada de decisão (BOGHOSSIAN *et al.*, 2019; CASEY; OLIVEIRA, 2003; CONKLIN, 1996; HACKBARTH; GROVER, 1999; WALSH; UNGSON, 1991);

c) Auxiliar no desenvolvimento estratégico e de inovações operacionais (CASEY; OLIVEIRA, 2003; CONKLIN, 1996; MOORMAN; MINER, 1997), assim como;

d) Facilitar o ensino e aprendizagem nas organizações (CASEY; OLIVEIRA, 2003; CONKLIN, 1996; HACKBARTH; GROVER, 1999; HUBER, 1991; WALSH; UNGSON, 1991).

De acordo com Boghossian *et al.* (2019), uma boa gestão da MO auxilia no processo de tomada de decisão, pois com base em relatórios e informações históricas, as organizações podem ter um suporte para tomar decisões futuras.

Acerca disso, assim como em vários setores empresariais, um dos maiores gargalos enfrentados por empresários de contabilidade, está em recrutar junto ao mercado ou reter na empresa colaboradores capacitados, com conhecimentos especializados a respeito de rotinas contábeis. Percebe-se que há uma carência sofrida pelos empresários contábeis, quando ocorre a necessidade de substituição de funcionários que, ou se aposentam, ou que se deligam da empresa.

Outro ponto importante neste contexto é o fato da necessidade de preservar e armazenar o conhecimento provindo dos colaboradores mais experientes, seja por meio de rotinas, procedimentos ou processos de MO. Tal utilidade reside no fato de que todo o conhecimento gerado individualmente e organizacionalmente pode ser resgatado e reutilizado pelos demais colaboradores da empresa, convertendo-se na melhoria da prestação de serviços que favorece a sustentabilidade empresarial.

Eckert *et al.* (2015) salientam o alto grau de responsabilidade dos profissionais contábeis e que, são muitas as adversidades encontradas. Eles listam alguns dilemas sentidos pelos profissionais da contabilidade, tais como o fato de os contadores precisarem se manter sempre atualizados, em razão de novas obrigações acessórias, novas leis, decretos, normas fiscais, implementações de programas e processos tecnológicos obrigatórios que integram seu trabalho aos sistemas digitais governamentais. Um exemplo disto, é a questão da atualização da legislação tributária, tema de elevada importância na área contábil, visto a complexidade do sistema tributário nacional e as recorrentes alterações das normas tributárias brasileira. Estudos coordenados pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação

(IBPT) (2013) demonstraram que considerando as normas tributárias municipais, estaduais e federais, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, já foram editadas, em média, 31 normas tributárias por dia (ECKERT *et al.*, 2015).

Peleias *et al.* (2011) identificaram, em estudo realizado no Estado de São Paulo, que em muitos casos organizações contábeis sofrem atuando no limite de suas capacidades, encontram-se defasadas em termos operacionais e tecnológicos, o que dificulta seu crescimento operacional e financeiro, muitas vezes impossibilitando a aceitação de propostas de novos serviços. Os autores evidenciaram com base em dados obtidos junto a Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis (FENACON), a existência de gargalos na estrutura de várias empresas. Há muito tempo algumas delas mantêm o mesmo contingente de colaboradores, embora a demanda de serviços tenha aumentado exponencialmente.

Em uma Organização Contábil (OC), a necessidade de gerir conhecimentos e de tomar decisões rápidas, ocorre a todo o momento e, muitas vezes, a busca por conhecimentos passados auxiliam a encontrar a resposta para que as decisões do presente sejam assertivas. Stein (1995) corrobora com essa afirmação, ao considerar a memória como a maneira em que o conhecimento passado é trazido para o futuro de modo a apoiar as atividades do presente, favorecendo resultados com maior ou menor nível de efetividade.

Desta forma, a MO, normalmente, é tida como um efeito de decisões que foram implementadas no passado e que podem ser resgatadas para o presente (WALSH, UNGSON, 1991). Em relação aos aspectos gerais de uma MO, Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) classificam MO quanto ao: conteúdo, aspectos espaciais e temporais e mapa de conhecimento organizacional (CO). Segundo eles, as memórias são como um tipo particular de informação ou registro que podem ser consideradas no curto e longo prazo, as quais são preservadas pelas organizações que constituem um mapa de seu passado com muitas informações.

Diante do exposto, acredita-se que a investigação acerca da MO analisada neste tipo de organização, é de grande valia, pois além dos benefícios anteriormente elencados, existem outras questões que extrapolam adversidades relacionadas a competitividade de mercado. Uma delas, é o fato de que a MO pode facilitar a tarefa de gerenciar os fluxos de demandas, corroborando para que haja maior fluidez do trabalho, promovendo um cenário que seja bom para ambos os lados, a OC e o cliente. Se por um lado o cliente tem suas expectativas atendidas, é atendido de forma mais

rápida, recebe um serviço com maior qualidade e dentro do prazo combinado, por outro lado também é positivo para a OC visto que, reduz consideravelmente a possibilidade de sofrer com penalidades financeiras, ocasionadas por erros praticados por colaboradores ainda inexperientes, imaturos, ou mesmo que não estejam atualizados ou treinados. Isso graças a preservação da memória gerada pela organização.

As OCs, prestam assessoria contábil aos mais variados segmentos empresariais e, portanto, precisam que seus colaboradores estejam atentos às mudanças frequentes que ocorrem nas bases legais e normativas. Também as normas contábeis brasileiras, as normas internacionais de contabilidade, medidas provisórias, decretos e leis federais, estaduais e municipais, atualizam-se constantemente. A maneira como é feita a contabilidade atual exige por parte dos colaboradores uma maior organização, assim como a facilidade de aprender a utilizar de novas tecnologias informacionais.

Com base na problemática apresentada, este trabalho investiga uma empresa de assessoria contábil de Londrina. Desse modo, surge a seguinte questão de pesquisa: **‘Como os aspectos gerais da memória organizacional e as funções mnemônicas ocorrem em uma organização contábil?’**

Observa-se que grande quantidade de informações geradas nos diversos setores das organizações precisam ser organizadas e acondicionadas, de modo que possibilitem, quando necessário, a pronta identificação, para uso e reuso (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016). Ainda segundo os autores, é possível por meio de processos e procedimentos, preservar a MO das organizações, permitindo a capitalização, distribuição, utilização e troca dos mais diversos recursos e conhecimentos.

A MO é o repositório de conhecimento disponível na organização e, tem como principal função aumentar a competitividade da organização com melhorias nos processos de gerenciamento do conhecimento. Abecker *et al.* (1998) defendem que a entidade baseada em conhecimento tende a ser mais adaptável às mudanças oriundas do ambiente externo.

Freire *et al.* (2012) também concordam com o fato de que a MO amplia o conhecimento. Segundo eles existem diferentes conceitos de MO. Um dos conceitos apresentados pelos autores, descreve a MO como um repositório singular, uma espécie de contêiner no qual engloba o conhecimento de todos os membros da organização. A MO possibilita a captura, a organização, a divulgação e a reutilização

do conhecimento proveniente dos colaboradores da organização, possibilitando a formação de repositórios de conhecimentos e de informações capitais para a organização, facilitando o acesso, o compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização.

Para Juliani (2002), a MO tem de ser capaz de responder os principais objetivos da organização, bem como seu ambiente, seus processos e produtos. É um serviço inteligente e ativo, o qual tem como proposta facilitar, a busca de respostas e informações necessárias para a realização das mais variadas tarefas nos setores da empresa, colocando à pronta disposição para quem tenha que executar.

A presente pesquisa reconhece a utilização, coleta, seleção, tratamento e armazenamento de informações no âmbito empresarial, em especial em uma OC, que trabalha muito com as informações de terceiros (clientes). Nesse aspecto, a MO possui processos de apoio que dão assistência à memória, denominadas FM (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Dessa forma, infere-se que a utilização das FM ampara a OC estudada na resolução de problemas cotidianos no que diz respeito ao tratamento das informações manuseadas, todavia, o gargalo está na seleção destas informações, visto que elementos como: relevância, pertinência e especificação, constituem fatores limitadores de qualquer informação (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016).

Por conseguinte, a investigação acerca da existência de processos e procedimentos que propiciem a criação e manutenção de uma MO nas OC busca contribuir com o universo da pesquisa acadêmica e com os empresários da área. Com base em Stein e Zwass (1995), Spiller e Pontes (2007) salientam que os profissionais da área contábil-financeira devem seguir padrões e normas voltados à aquisição, retenção, manutenção, busca e recuperação de informações. Sendo assim, o motivo da escolha do modelo de Stein e Zwass (1995) e suas FM, deve-se ao fato dos autores apresentarem a MO como um processo voltado à eficácia organizacional, diferentemente de outros modelos pesquisados.

Também Shibao (2008) e Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) perfilham que procedimentos relevantes a manutenção e armazenamento da MO devem compor a área contábil, pois observa-se que conhecimentos preciosos que contribuem para decisões estratégicas da empresa, muitas vezes estão contidas nos próprios colaboradores.

Por fim, atribui-se a escolha do tema pesquisado por corroborar com as palavras de Almeida (2006), que afirma que os indivíduos, quando na sua atuação dentro de uma organização, contribuem para a construção coletiva e formação da MO, alimentadas por suas memórias individuais. Para o autor, à medida em que esses papéis se tornam padronizados ao longo do tempo, descrevendo a diferenciação de tarefas, o repositório que armazena papéis individuais é aplicável também à organização.

A escolha da cidade de Londrina, segunda maior cidade em termos de população do estado do Paraná, como campo de pesquisa ocorreu devido a vários fatores, dentre eles a facilidade em obter acesso à OC objeto deste estudo de caso, uma vez que o pesquisador também reside na cidade, podendo desta forma acompanhar de perto as entrevistas. Além disso, Londrina, no Paraná/Pr concentra uma vasta quantidade de profissionais envolvidos à área contábil. Segundo dados obtidos junto ao Conselho Regional de Contabilidade do Paraná (CRC-PR), na cidade escolhida para a pesquisa, existem 545 entidades entre os escritórios, sociedades, empresários individuais, Microempreendedor Individual (MEI) e Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), que trabalham diretamente com contabilidade, e, portanto, tornando um amplo universo de pesquisa.

Assim, o objetivo geral da pesquisa foi verificar como os aspectos gerais da memória organizacional e as funções mnemônicas ocorrem em uma organização contábil. Esse propósito se desdobra nos seguintes objetivos específicos: i) identificar na organização contábil os aspectos gerais que abrangem a memória organizacional, e; ii) analisar os tipos de funções mnemônicas utilizadas na organização contábil.

## 2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, são apresentados os aspectos conceituais, utilidades e modelos dos processos de MO, além de detalhar as funções mnemônicas como etapas do processo de MO. A seção finaliza com a exposição dos estudos correlatos.

### 2.1 CONCEITOS E UTILIDADES DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

O termo 'memória' corresponde a um processo de caráter humano (HUBER, 1991) e relaciona-se à história humana e ao mundo em que as pessoas vivem (SPILLER; PONTES, 2007). A Memória Organizacional (MO) é um tema considerado normalmente como um fenômeno social (LANGENMAYR, 2016). Desde a antiguidade, a memória é um assunto relevante para filósofos, psicólogos, escritores e outros profissionais. Embora existam diferentes concepções, Langenmayr (2016) considera que é um mecanismo que conecta o presente com o passado, aplicando-se às organizações.

De acordo Spiller e Pontes (2007), no século XIX, as primeiras aplicações sobre MO, sob a forma escrita, ocorreram na contabilidade e nas finanças, com registros nos livros fiscais para as comparações daquilo que foi realizado com os resultados passados. Isso aconteceu em decorrência das necessidades de trocas de correspondências de longa distância entre organizações e da preocupação sobre as situações operacionais com alta possibilidade de riscos de acidentes que implicariam em perdas, tais como: colisão de trens e na fábrica de explosivos ou empresas com distribuição geográfica dispersa (SHIBAO; PONTES; GONÇALVES, 2008).

O significado de MO é amplamente discutido na literatura, dado que há diversos significados conforme as teorias organizacionais. Na visão de Ackerman e Malone (1990), MO é compreendida como a capacidade de a organização utilizar os conhecimentos obtidos de experiências passadas para atuar, reagindo com eficácia no presente. Segundo Yates (1990a), essa característica se deve ao fato da absorção do conhecimento individual dos profissionais à própria organização.

As organizações podem existir independente de pessoas específicas, embora deva reconhecer que elas possam obter informações do processo de resolução de problemas e tomadas de decisão (WALSH; UNGSON, 1991). A capacidade cognitiva dos indivíduos reflete a construção ativa da memória, contudo as interpretações para

problemas e soluções variam de acordo com cada pessoa (WALSH; UNGSON, 1991). Nesse sentido, o compartilhamento informacional transcende o nível individual para o corporativo de modo que uma organização possa preservar o conhecimento passado mesmo quando os colaboradores das organizações saem delas (WALSH; UNGSON, 1991). Assim, Walsh e Ungson (1991) compreendem MO tanto no nível individual quanto no nível organizacional.

Por sua vez, Huber (1991) traz o entendimento de MO como sendo o meio pelo qual o conhecimento deve ser armazenado com o intuito de ser utilizado em algum momento no futuro. Esse entendimento traz à tona o aspecto utilitarista (para que) ao conceito de MO, de maneira incorporada, assim como também conceitua Ackerman e Malone (1990).

De acordo com Huber (1991), com informações apropriadas, aliadas à tecnologia, pode-se complementar as deficiências da memória humana, proporcionando melhorias significativas nas memórias da organização. Ainda, segundo o autor supracitado, não surpreende que os componentes humanos sejam menos satisfatórios no que diz respeito à MO, pois muitos fatores contribuem para isso, tais como: aprendizado impreciso, lembranças incompletas, distorções motivacionais no compartilhamento de informações. Para ele a utilização da inteligência artificial facilita a recuperação de informações de transações, por exemplo, resultando em memórias organizacionais mais íntegras armazenadas em computadores.

Bannon e Kuutti (1996) questionam a posição de Huber (1991), o qual proclama uma visão bastante padrão do humano como o elemento falível do sistema, pois para eles, os conceitos de lembrança humana e organizacional, tem uma amplitude muito maior que o simples acesso de grandes armazenamentos de dados.

Para Stein (1995), a MO é entendida como o meio pelo qual o conhecimento do passado é aplicado sobre as atividades presentes, resultando em níveis altos ou baixos de eficácia organizacional. O autor menciona ainda que o conteúdo da MO serve como suporte ao processo decisório, planejamento, controle, gestão e operação diária, que satisfaz a empresa.

Semelhantemente, Ackerman (1996) destaca que uso da MO impacta diretamente na melhoria operacional da organização, concedendo benefícios claramente identificáveis, tendo o menor custo possível de seu desenvolvimento e implementação.

Bannon e Kuutti (1996) fazem a crítica ao dizerem que o conceito de MO é usado de maneira muito ampla e, às vezes, confusa em parte da literatura da teoria organizacional, geralmente utilizada para descrever um conjunto de preocupações sobre como as informações são coletadas, armazenadas, acessadas, acumuladas, atualizadas e usadas nas organizações.

De uma maneira geral, é um sistema capaz de armazenar as coisas percebidas, experimentadas ou vividas para duração posterior do momento atual, de forma a permitir recuperá-las futuramente (LEHNER; MAIER, 2000).

O conceito de MO resultou inicialmente de estudos propostos e realizados dentro de um contexto do cotidiano da organização, permitindo à comunidade repensá-la como uma memória interpessoal, com a particularidade de inclusão de pessoas e tecnologia (ACKERMAN; HADVERSON, 2000).

Segundo Croasdell (2001), a MO é o poder ou processo de reprodução ou recuperação daquilo que foi aprendido ou retido. Ela é amparada em mecanismos associativos, classificado em três categorias: i) episódico (memória individual, experiências vivenciadas); ii) conhecimento semântico (que incorpora os fatos históricos), e; ii) processual (contém as habilidades adquiridas para a aprendizagem, como em um manual de instruções).

Ainda segundo Croasdell (2001), como novos conhecimentos perturbam o sistema, o conhecimento individual agrega-se à MO em relação ao que já está lá. Por outro lado, a memória armazenada influencia no comportamento individual, corroborando para o fornecimento de informações, nas soluções de problemas e nas tomadas de decisões. Se a memória da organização for facilmente perdida ou armazenada de forma pífia, ela se torna inútil, não incrementando à organização com propostas que a levem a obter vantagens competitivas, pondo em risco sua própria sobrevivência e atuação no mercado.

Para Li, Yezhuang e Zhongying (2004), a MO é um conceito que serve para descrever o repositório de conhecimento, sendo o meio pelo qual o conhecimento prévio é resgatado para as atividades atuais, resultando em melhorias na eficácia organizacional. Nesse sentido, Li, Yezhuang e Zhongying (2004) classificam os conhecimentos de MO em quatro tipos: i) MO técnica (ou tecnológica); ii) MO gerencial; iii) MO cultural, e; iv) MO de marketing.

A MO técnica refere-se as memórias baseadas em conhecimento profissional que inclui a tecnologia e experiências relacionadas, forçando o desenvolvimento e

apoiando as operações normais de uma empresa (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004). A MO gerencial refere-se ao conhecimento que controla as operações de uma organização, sendo uma maneira de gerenciar o conhecimento sobre os recursos de fábrica, recursos humanos, recursos materiais, estratégias de curto e longo prazo, gestão documental etc. (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004).

A MO cultural é a riqueza mental acumulada ao longo do tempo em decorrência do crescimento de uma empresa, a qual refere-se à história da empresa, valores compartilhados, ideias dos colaboradores entre outros (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004). Por fim, a MO de marketing são os conhecimentos de mercado que devem ser protegidos e valorizados em relações interorganizacionais, como nas relações com clientes e fornecedores (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004).

De acordo Menezes (2006, p. 31), a MO representa um “acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência” que é utilizada para suportar as atividades e processos decisórios, preservando o capital intelectual e o conhecimento.

A MO é uma ferramenta que se dedica à criação de um acervo com informações, organizando-as e complementando o CO, bem como as tarefas individuais e de grupo (FREIRE *et al.*, 2012). Ela leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

O entendimento sobre MO de Freire *et al.* (2012) corrobora, de maneira geral, com a visão dos demais autores na medida em que ela amplia o conhecimento; captura, organiza, divulga e reutiliza o conhecimento proveniente dos colaboradores da organização, criando repositórios de conhecimento e de informações capitais para a organização, com finalidade de facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização. Trata-se de um ativo fundamental para preservação do capital intelectual presente nos diversos setores da organização.

Na concepção de Ackerman (1996), a MO cresce das restrições de armazenamento e recuperação, podendo ser atrelada conceitualmente ao CO com persistência. Ele esclarece que se o CO se refere ao momento atual de uma empresa, a MO se pauta no aspecto temporal do conhecimento, correspondendo aquilo que antecedeu esse momento. Essa visão corrobora com a de McDermott (1999) que retrata que o conhecimento é gerado num determinado momento, sendo que, o novo conhecimento é criado a partir das fronteiras do velho conhecimento.

Isso precisa ser preservado. Preservar a MO é conhecer e aprender com o passado, por meio de conceitos, estratégias, experiências vivenciadas, e, com essa bagagem, implementar ajustes adequados para o presente e futuro das instituições (MENEZES, 2006).

Aquilo que está preservado pode ser resgatado. A recuperação do conhecimento não ocorre sem que haja primeiro o seu registro. Para ser duradouro, o conhecimento precisa avançar do nível individual para o nível organizacional porque, conforme relata Davenport e Prusak (1998) o CO de utilidade, corresponde aquilo que o coletivo conhece. Contudo, tanto a recuperação quanto a reutilização da MO consomem recursos, o que pode desestimular as organizações em investirem nos seus colaboradores e na dedicação de tempo para o registro e captação de conhecimento, especialmente em momentos de ociosidade (DE LONG; FAHEY, 2000).

De acordo com Stein (1995), as organizações que possuam uma MO estruturada podem ter muitos benefícios, especialmente se o resultado obtido por ela, for utilizado como apoio ao processo decisório, ao planejamento, ao controle, à gestão e às operações, sendo de utilidade.

Segundo Walsh e Ungson (1991), Stein (1995) e Prasad e Plaza (1996), os benefícios de ter uma MO bem planejada e implementadas são vários, conforme demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Benefícios da Memória Organizacional

Walsh e Ungson (1991)	<p>I. Contribui para a eficiência e eficácia da tomada de decisões, especialmente na pré-seleção de cenários possíveis, permitindo visualizar as implicações de uma decisão.</p> <p>II. Ajuda a reduzir custos de transição associados ao estabelecimento de nova decisões.</p> <p>III. Desempenha o papel político, controlando o fluxo e a fonte de informação para conhecer os indivíduos ou grupos que têm o potencial de influenciar nas ações dos outros.</p>
Stein (1995)	<p>I. Auxilia os gestores a manter a direção estratégica;</p> <p>II. Ajuda a organização a aproveitar soluções passadas para resolver novos problemas, uma vez que as pessoas podem não saber ou não se lembrar das ações realizadas por terceiros no passado;</p> <p>III. Os novos conhecimentos gerados pelos colaboradores da empresa podem ser armazenados para uma utilização posterior.</p> <p>IV. Facilita o aprendizado organizacional.</p> <p>V. Fornece a facilidade de acesso à experiência de quem estava na empresa.</p>
Prasad e Plaza (1996)	<p>I. As pressões competitivas exigem reações rápidas e eficazes a para atender às mudanças do mercado. Por isso a memória serve para resolver problemas pela capacitação de colaboradores, de modo que os ajudem a responder adequadamente às oportunidades do mercado.</p>

	<p>II.A disponibilidade oportuna de informações relevantes sobre os recursos que uma organização pode levar à tomada de decisão mais precisa por aqueles que atuam na organização (gerentes, líderes de projetos, etc.), e com isso, promove a eficiência e a viabilidade da tomada de decisão descentralizada.</p> <p>II. Permite que as organizações sejam sistemas de aprendizagem, reduzindo a possibilidade de que erros do passado sejam cometidos novamente.</p> <p>V. Estimula a aprendizagem, desencadeando a 'transferências de conhecimento' e a 'trocas entre projetos', por toda a organização.</p>
--	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Walsh e Ungson (1991), Stein (1995) e Prasad e Plaza (1996).

Com base no Quadro 1, é possível perceber que são vários os benefícios advindos da MO: vantagens como o aumento da competitividade da organização, caráter preditivo de possíveis cenários e redução de custos, contribuem para eficiência e eficácia na tomada de decisões.

A MO é ampla quanto às suas funcionalidades, pois não se limita a um simples repositório de informação, uma vez que permite aos membros de uma organização o compartilhamento e o reuso de todo o conhecimento individual e corporativo, das rotinas diárias, de boas práticas organizacionais, ampliando, capturando, organizando e disseminando tudo entre todos (DRUZIANI; CATAPAN, 2012). Em outras palavras, o conhecimento corporativo técnico pode ser considerado como elemento central a uma organização e, de maneira simultânea, ser compartilhado entre as pessoas da mesma organização, gerenciando a memória, preservando-a, para que os concorrentes não a obtenham (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004).

A MO tem papel importante também junto às Organizações Contábeis (OC). Conforme a Resolução nº. 960 do Conselho Federal de Contabilidade, o conceito OC contempla os escritórios individuais, os quais possuem um contador ou técnico em contabilidade e, empresas de contabilidade que na maioria das vezes são constituídas na forma de sociedade simples e limitada, por dois ou mais contabilistas, podendo ser contadores ou técnicos em contabilidade com a finalidade de explorar a atividade contábil. Ressalta-se que em ambos os casos é necessário que ocorra o registro junto aos Conselhos Regionais de Contabilidade das OC, independentemente dos registros das pessoas físicas pertencentes a elas (FIGUEIREDO; FABRI, 2000).

Não diferente de outros segmentos empresariais, as OC enfrentam grande concorrência no mercado em que atuam e, portanto, adaptar-se ao ambiente de constantes mudanças e inovações, bem como conhecer e gerir o conhecimento existente junto aos seus colaboradores. Diante disso, é fundamental que seja dada a devida atenção à MO existente ou em implantação, dentro de uma OC, uma vez que

sua correta utilização possa contribuir para sustentabilidade da OC. A missão de atrair equipes de alta qualidade, otimizar as operações e buscar inovação são essenciais para o sucesso organizacional (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

Sua importância é ressaltada, como visto em Peleias, *et al.* (2011), os quais apontam a necessidade de uma contabilidade eficiente independentemente do porte da empresa, e indicam um grande aumento na demanda por serviços contábeis, motivados pelo crescimento da economia.

Os serviços desenvolvidos por uma OC podem ser segregados em três grupos principais sendo: i) os atos referentes as constituições, alterações, encerramentos e reestruturações societárias; ii) os serviços contábeis englobando, os serviços básicos, as declarações fiscais e serviços diversos de preenchimento de cadastro e implantação de controles, e por fim; iii) aqueles ditos como serviços especializados tais como a auditoria, a assessoria, a análise econômica financeira, a consultoria contábil, tributária e de recursos humanos, a perícia e o planejamento contábil (FIGUEIREDO, FABRI, 2000).

Na sequência são abordados alguns modelos de processos de MO encontrados na literatura, bem como seus aspectos gerais, os quais tem a finalidade de facilitar a compreensão de como a informação é processada e aplicada numa organização.

## 2.2 MODELOS DE PROCESSOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

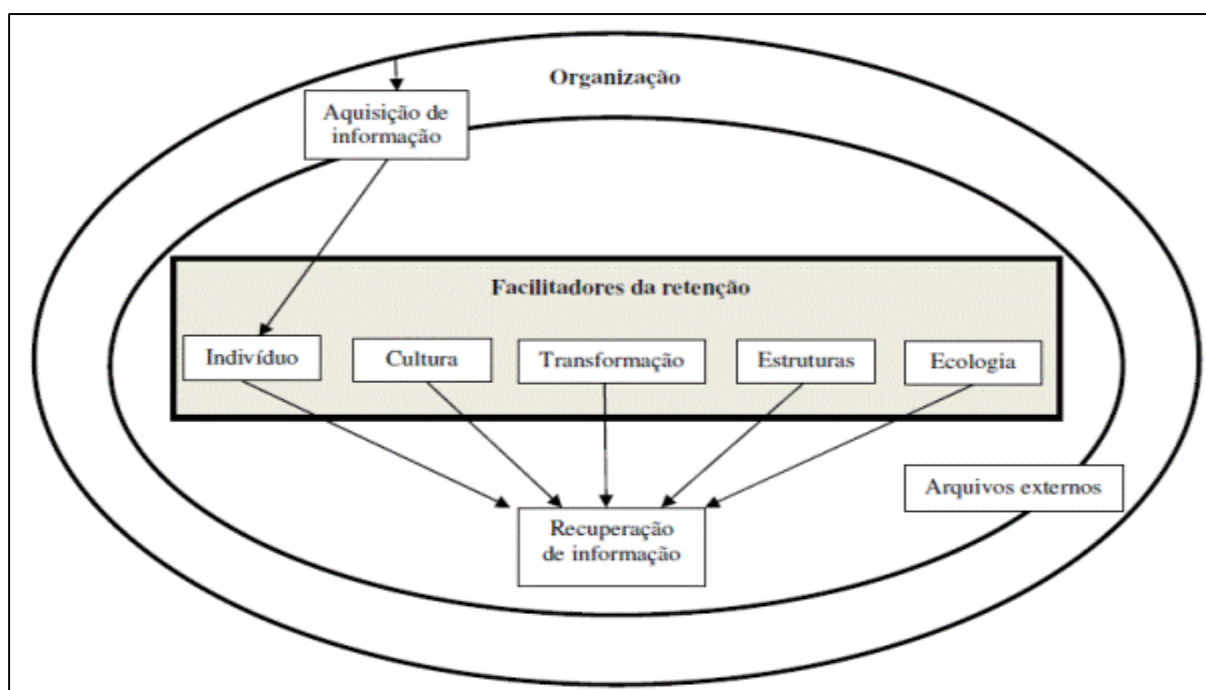
Schweitzer e Varvakis (2019, p. 53) em sua pesquisa bibliográfica identificaram a existência de cinco modelos de processos de MO. Segundo os autores, “modelos são considerados a forma de representação de algo e estão relacionados à arquétipos, protótipos; seu conceito por vezes também está vinculado a simulação, abreviação, resumo da realidade; ou ainda relacionado com a construção ou criação de algo”.

Segundo o modelo proposto por Walsh e Ungson (1991), a MO acontece em nível individual, grupal e organizacional, por meio de artefatos mentais e estruturais. Informações armazenadas ao longo da história da organização podem ser trazidas para auxiliar decisões presentes, impactando no desempenho organizacional. Para eles, existe uma relação direta entre a MO e o aprendizado organizacional e, neste sentido, o compartilhamento de problemas e soluções devem estar disponíveis para

todos e não somente restrito a um indivíduo. Para os autores, a MO é composta da estrutura e do seu mecanismo de retenção, envolvendo os processos de aquisição e recuperação da informação.

Na estrutura de MO a informação é armazenada em diferentes repositórios: nos indivíduos que constituem a organização, nas memórias, nos fatos, nas atividades e eventos que ocorrem no dia-a-dia. Também na cultura organizacional, promove-se o armazenamento da informação, uma vez que são transmitidas aos colaboradores as experiências, as rotinas, os procedimentos organizacionais, a própria estrutura organizacional, os papéis, as responsabilidades e as regras. A MO é composta da estrutura com o mecanismo de retenção envolvendo os processos de aquisição e recuperação da informação, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1** - Modelo de MO segundo Walsh e Ungson (1991)



**Fonte:** Walsh e Ungson (1991, p. 64).

Diferentemente do que propõe Walsh e Ungson (1991), para Stein e Zwass (1995), o foco não está no contexto organizacional, mas sim nos processos da MO. Para eles os sistemas de informação são como uma parte vital da MO.

Stein e Zwass (1995) avaliam o modelo Walsh e Ungson (1991) como insatisfatório por não reconhecerem os sistemas de informação como constituintes da MO. Dessa forma, Stein e Zwass (1995) explicam que a relevância dos sistemas de informação para a organização reside no apoio à MO. Eles argumentam que os

sistemas de informação “ajudam os atores humanos a lidar com a possível sobrecarga de informações, auxiliando-os em seu papel como processadores de informação” (STEIN; ZWASS, 1995, p. 90).

Segundo a avaliação de Cemin (2018), os autores Stein e Zwass (1995) entendem que os sistemas de informação são como uma parte vital da memória organizacional e analisam as conceituações e tarefas específicas de MO suportada pela tecnologia da informação.

Inicialmente, para Stein e Zwass (1995), o modelo de processo da MO se constitui em duas camadas. A primeira é subdividida em quatro subsistemas i) integrativo; ii) adaptativo; iii) realização de metas, e; iv) manutenção de padrões e a segunda camada relaciona-se aos processos de apoio à memória, denominados por FM.

O primeiro subsistema, o **integrativo**, é aquele promove a integração temporal e espacial, uma vez que dá suporte ao compartilhamento de Conhecimento Organizacional no decurso do tempo em todos os níveis da organização (CEMIN, 2018).

Por sua vez, o **adaptativo**, segundo subsistema, é responsável por identificar, capturar, organizar e distribuir o conhecimento sobre o meio ambiente para os atores organizacionais adequados, adaptando o conhecimento às prováveis mudanças de ambiente (CEMIN, 2018).

O terceiro subsistema, faz inferência à **realização de metas**, pois a intenção é alcançar os objetivos de desempenho da organização e não somente o armazenamento de metas de conhecimento, contribuindo nos processos tradicionais de planejamento e controle (CEMIN, 2018).

O último subsistema refere-se à **manutenção de padrões**, cuja ênfase está nos recursos humanos da empresa, no que tange às atitudes, aos valores e normas dos membros da organização, contribuindo para a coesão e a moral da organização (CEMIN, 2018).

A segunda camada do modelo de Stein e Zwass (1995) está associado às etapas de apoio à memória, intitulado por eles como **funções mnemônicas** (funções ou etapas que assistem a memória), as quais formam o processo de MO. Conforme demonstra a Figura 2 são FM do processo de MO: i) a aquisição; ii) retenção; iii) manutenção; iv) busca, e; v) recuperação de informações (STEIN; ZWASS, 1995).

**Figura 2** - Estrutura para sistemas de informação de MO



**Fonte:** Modelo estrutural de sistemas de informações de MO de Stein (1995) e Stein e Zass (1995), em versão traduzida por Nonato *et al.* (2016, p. 3030).

Em seu framework, é possível constatar o detalhamento dos processos e o acréscimo do processo da manutenção, trazendo a percepção de que a MO não é estagnada, mas pelo contrário, ela se atualiza constantemente, portanto se refere a aprender versus desaprender, flexibilidade versus estabilidade. O modelo defendido por Stein e Zwass (1995) é demonstrado na Figura 3.

**Figura 3** -Modelo de MO segundo Stein (1995) e Stein e Zwass (1995)

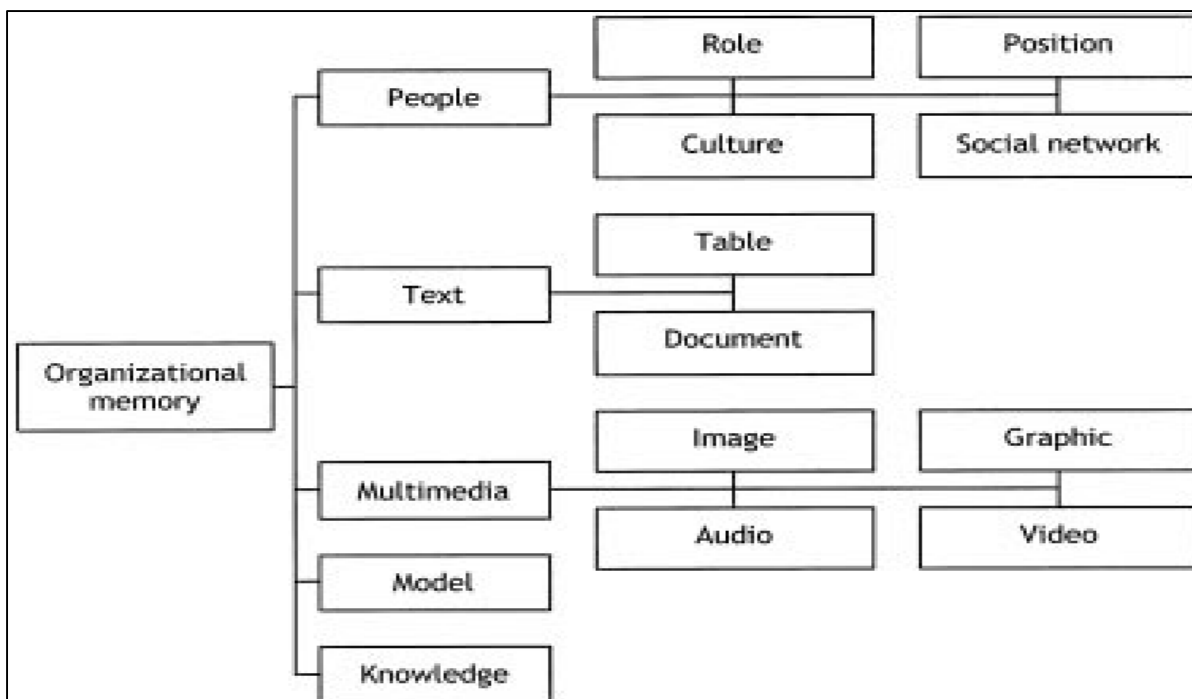


**Fonte:** Estrutura conceitual do processo de memória organizacional segundo Stein (1995, p. 26) e Stein e Zwass (1995, p. 103).

A seguir Scwitzer e Varvakis (2019) apresentam a proposta de Watson (1996), na qual o autor faz inferência ao conteúdo da MO, não se associando nem com o ambiente ou a estrutura, contradizendo o pensamento de Walsh e Ungson (1991), e

também os processos defendidos por Stein e Zwass (1995). Para Watson (1996, 1998), a MO é sobretudo algo tecnológico, especialmente na forma de um conceito de base de dados abrangentes e corporativos que podem ser aprimorados cada vez mais por tecnologias de rede e recursos multimídia. Assim, o conteúdo da MO origina das pessoas, de textos, multimídias, modelo e conhecimento (vide Figura 4).

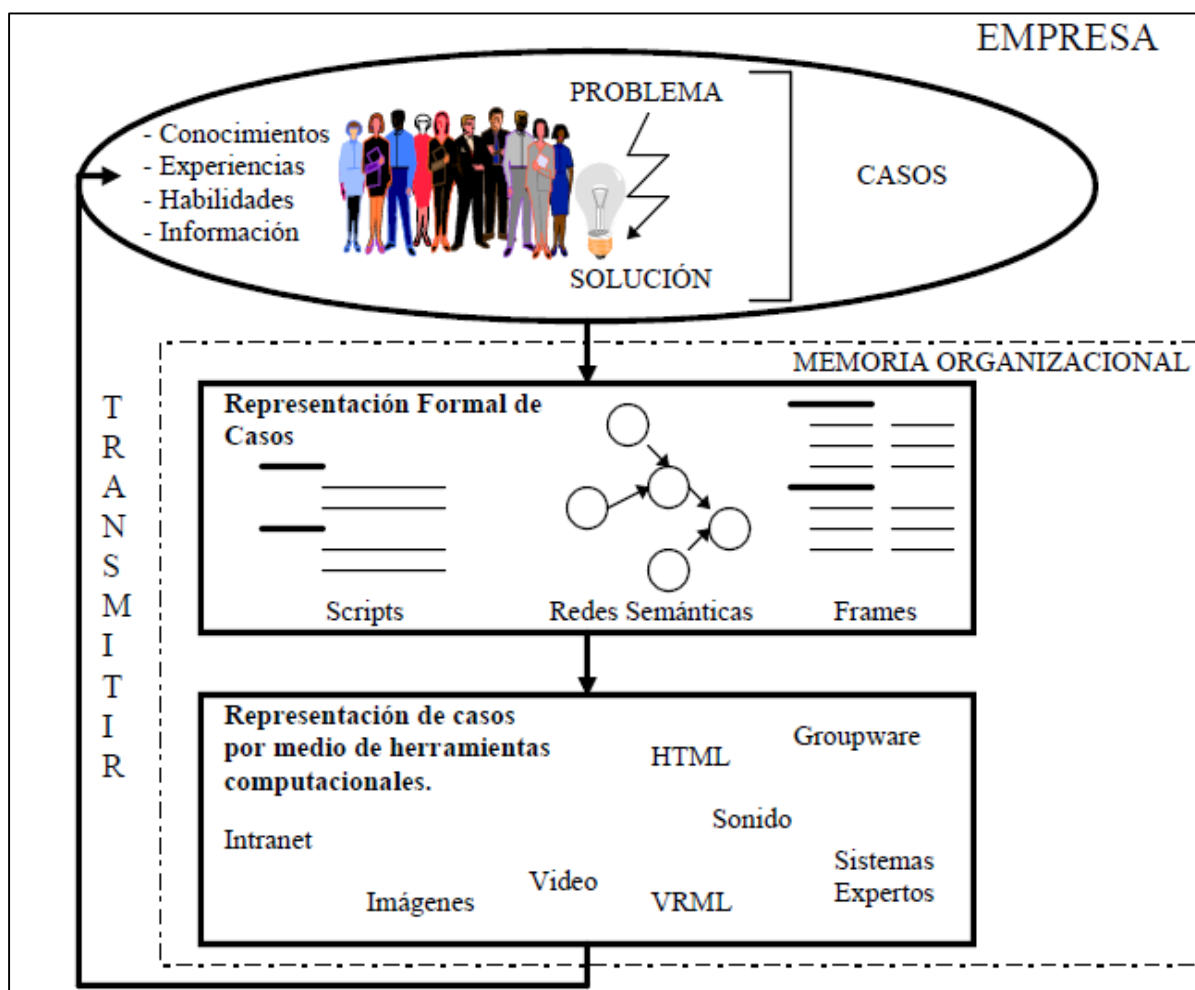
**Figura 4** -Modelo de MO segundo Watson (1996, 1998)



**Fonte:** Componentes de memória organizacional segundo Watson (1996, p. 29, 1998).

Com foco no acesso remoto, o quarto modelo de MO apresentado é o defendido por Soltero (1997), o qual pressupõe a facilidade da recuperação da informação através de sistemas informacionais. Em sua percepção, os sistemas possibilitam que conhecimentos, experiências, habilidades e informações possam ser acessados a qualquer tempo por meio de ferramentas computacionais. A representação na Figura 5, segundo Soltero (1997), demonstra que a MO retrata um direcionamento menor nas relações e maior no modo de transmissão da memória, o qual é realizada mediante artifícios computacionais.

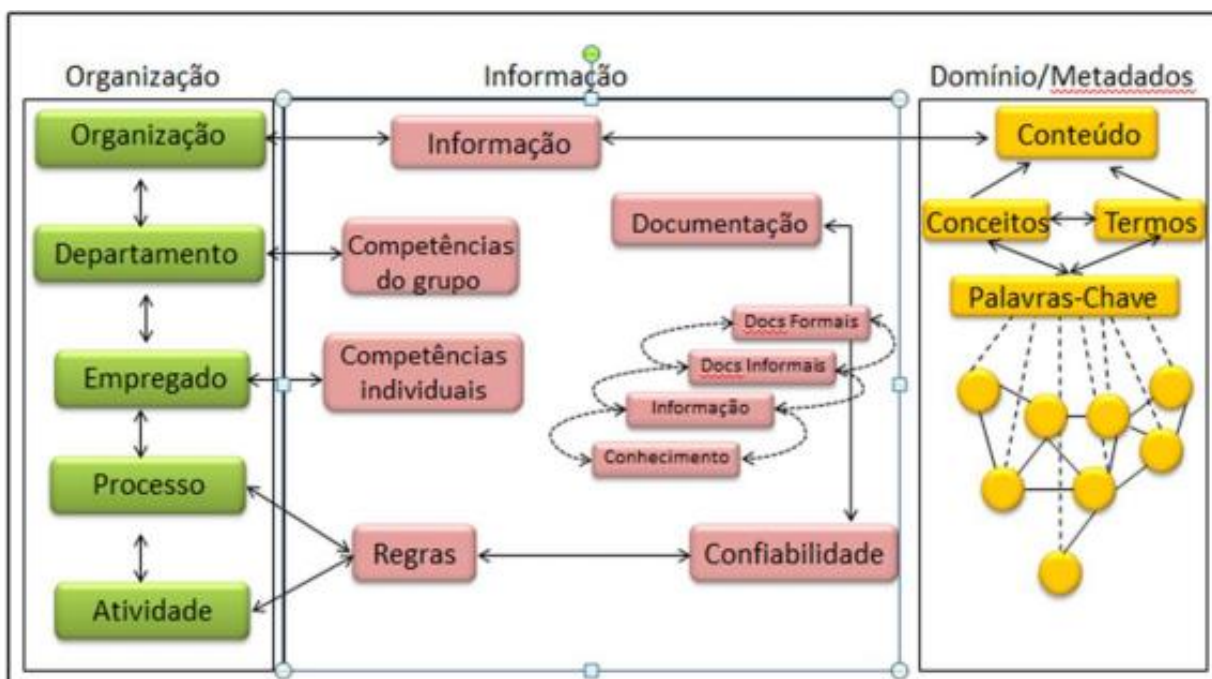
**Figura 5** - Modelo de MO segundo Soltero (1997)



Fonte: Soltero (1997, p. 44).

Por fim, Schweitzer e Varvakis (2019) evidenciam o quinto modelo de MO, uma abordagem estrutural proposta por Abecker *et al.* (1998). São apresentadas três ontologias (Figura 6): i) organização; ii) informação, e; iii) domínio. Schweitzer e Varvakis (2019) discorrem sobre o modelo de Abecker *et al.* (1998), explicando que em uma organização existem vários departamentos e, cada um deles é composto por pessoas com respectivas competências, rotinas, procedimentos, habilidades, experiências individuais, etc. Enfim, todo esse volume de conhecimento proveniente desta estrutura é a matéria prima para a construção da MO.

**Figura 6** - Modelo de MO segundo Abecker *et al.* (1998)



Fonte: Abecker *et al.* (1998, p. 44) com adaptações de Schweitzer e Varvakis (2019, p. 53).

Abecker *et al.* (1998) retratam a MO pela origem das informações a partir do ambiente organizacional, associando o contexto organizacional às fontes de informação e aos conteúdos informacionais gerados, enfatizando a recuperação das informações.

Optou-se por utilizar o modelo de Stein e Zwass (1995) seguindo as considerações de trabalhos de Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) e Spiller e Pontes (2007). O modelo de Stein e Zwass (1995), visto que, quando comparado aos demais modelos, estes autores apresentam uma preocupação maior da MO em termos de eficácia organizacional. Cabe destacar que o trabalho de Stein (1995) é um complemento direto ao trabalho de Stein e Zwass (1995). Por essa razão, nesta pesquisa, ambos são citados juntos em referência ao próprio modelo. A seção seguinte apresenta um detalhamento sobre as funções mnemônicas relativas a esse modelo.

### 2.3 FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória humana é capaz de armazenar informações com maior facilidade quando estas são associadas a sequências organizadas e simples. Caso seja uma

sequência complicada, o resultado tende a não ser eficaz. Recorrer a tais suportes permitem uma rápida associação e assimilação de conteúdo.

As FM fazem parte da segunda camada da estrutura para sistemas de informação, sendo, portanto, etapas do processo de MO. Estão relacionadas aos processos de apoio à memória, com o papel de assistir a memória fornecendo suporte e conduzindo à efetividade organizacional (STEIN; ZWASS, 1995)

Para Stein (1995), a MO é diferenciada do conhecimento geral, devido ao fato de funcionar como um processo, podendo ser cognitivo ou não. Ele compara a base de conhecimento de uma organização como uma paisagem topográfica, ao retratar que tal como as forças da natureza moldam a terra, os processos de interação social modificam a estrutura da base de conhecimento da organização ao longo do tempo. Estes processos afetam a magnitude, distribuição, tempo de vida, localização e a forma de como o conhecimento é mantido pelas organizações.

Stein (1995) apresenta como funções definidoras da MO a aquisição, retenção, manutenção, busca e recuperação e, são através delas que o conhecimento do passado é trazido para o presente, resultando em níveis mais altos ou mais baixos de eficácia.

### **2.3.1 Aquisição de informações**

A primeira das etapas do processo de MO, ou seja, a primeira das FM propostas por Stein e Zwass (1995) é a aquisição de informações. Na perspectiva de Walsh e Ungson (1991), a aquisição de informações ocorre durante situações em que os problemas surgem e que, para se resolvê-los, sejam criadas alternativas para as tomadas de decisão. Para eles a existência de uma organização independe de particularidades individuais, mas o processo de construção da memória é resultante das atividades cognitivas das pessoas e da maneira pela qual adquirem informações. Segundo Walsh e Ungson (1991), os elementos que compõem o constructo o conceito de MO são: a estrutura da facilidade de retenção; a informação nela contida; o processo de aquisição e a recuperação da informação. Portanto, a MO está associada à armazenagem da informação pertencente à história da organização a qual pode ser trazida para fornecer suporte nos processos de tomada de decisão.

Stein e Zwass (1995) esclarecem que a aquisição de informações depende dos meios utilizados para transferir o conhecimento para o sistema de informação de memória. A ideia desse processo está na coleta e processamento de informações gerenciais da organização e de seu ambiente.

Além disso, os gestores e colaboradores precisam explorar o impacto do aprendizado individual e organizacional sobre a aquisição de conhecimento, bem como o impacto das memórias organizacionais sobre o aprendizado individual e organizacional (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Nesse sentido, a aquisição de conhecimento e o processo de aprendizagem em contextos organizacionais podem acontecer em termos de *single-loop* (ciclo simples) e *double-loop* (ciclo duplo) (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

*Single-loop* (ciclo simples) refere-se a aprendizagem na base da detecção de erros, que envolve a mudança de métodos e a melhoria da eficiência para alcançar os objetivos estabelecidos (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Orientada por uma mudança nos métodos, trata-se da aprendizagem instrumental, originada da detecção de erros mudanças nas estratégias de ação, com o intuito de atingir, de maneira eficiente, os objetivos existentes e manter o desempenho da organização sem, no entanto, modificar as normas e valores organizacionais (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Por exemplo: corrigir o erro, preservando os valores e a missão da empresa. Tida como aprendizagens coletivas, que modificam as regras operacionais (instruções explícitas, tais como manuais, diagramas ou descrições de trabalho, e instruções implícitas, tais como símbolos, histórias ou gestos), obtendo como resultado melhorias no trabalho (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

*Double-loop* (ciclo duplo) refere-se a aprendizagem baseada na mudança dos próprios objetivos (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Orientada por uma mudança nos objetivos, trata-se da aprendizagem que envolve a revisão crítica, ações operacionais por meio do questionamento dos princípios, das regras e dos valores vigentes na organização (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Ocorre quando as pessoas detectam requisitos conflitantes e tentam resolver esses conflitos alterando normas e valores prevaletentes (mudanças na estratégica, estrutura e cultura) (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

### 2.3.2 Retenção de informações

A retenção refere-se à explicitação, codificação, registro, indexação, classificação e longevidade do conhecimento, fundada em uma perspectiva futura e de preocupação com terceiros por parte daqueles que realizam o registro de conhecimento. Para Walsh e Ungson (1991) na retenção, experiências passadas podem ser armazenadas em cinco diferentes repositórios: Indivíduos, Cultura, Transformações, Estruturas e Ecologia.

Stein e Zwass (1995) esclarecem que a aquisição de informações depende dos meios pelos quais o conhecimento é perpetuado ao longo do tempo para a organização. O conhecimento deve ter determinadas características para ser retido pela organização. O CO deve ser comunicável, sendo compreendido pelos membros da empresa, consensual e integrado.

Existe vários mecanismos para reter a MO que está sendo criada. Estes podem ser classificados em três categorias principais: esquemas, scripts e sistemas (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Eles funcionam nos níveis individuais e organizacionais e são mais ou menos adequados para os diferentes tipos de conhecimento.

Esquemas são estruturas de conhecimento organizadas ou estruturas cognitivas que ajudam as pessoas a organizar e processar as informações de maneira eficiente (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). São categorias de informação que compartilham uma propriedade estrutural (Exemplo: atributo liderança pode ser composta em qualidades diferentes como carisma, boa articulação, postura, voz forte etc.) (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

Scripts representam a sequência típica de uma ação ou de eventos em situações familiares (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Por exemplo: visitar clientes, guardar papéis, ir aos escritórios, fazer reuniões, promover cerimônias etc. (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Roteiros organizacionais envolvem scripts individuais que são coordenados por meio de processos de comunicação (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Por exemplo: um gestor promovendo um evento corporativo.

Por sua vez, os sistemas são conjuntos de elementos interligados diretamente ou indiretamente (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). As memórias são retidas por estruturas sociais (informais) ou físicas (formais) (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). As estruturas sociais são as redes de relacionamentos informais, nas quais se

buscam aqueles que possam ajudar a resolver um problema (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Estruturas físicas são os reflexos do ambiente organizacional, metas e valores da empresa, simbolizadas na arquitetura da empresa e nos desenhos/formatos dos produtos e serviços (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

### **2.3.3 Manutenção de informações**

Uma das FM, defendidas por Stein (1995) é a manutenção das informações. De nada adianta aprender com os problemas e erros do passado e não ter o registro das soluções que foram utilizadas. A perda de memória, por exemplo, pode acontecer quando há um aumento da taxa de rotatividade dos funcionários na empresa. As memórias são mantidas a medida em que uma organização possui acesso ao seu conhecimento e experiência (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

Segundo Spiller e Pontes (2007), a manutenção de conhecimento corresponde a preservação, atualização e descarte seletivo de registros informacionais realizados, o qual exige que responsáveis realizem o controle de revisão, chequem a qualidade dos conteúdos e registros, a integridade dos dados e a organização para facilitar o acesso. A ausência de manutenção pode levar a perda de conhecimento devido ao esquecimento não intencional e conseqüentemente à perda indiscriminada de conhecimento da organização.

De maneira frequente, a literatura acaba sobrepondo os processos de retenção e manutenção. Enquanto a retenção tem por foco as ações de registro e inserção de informações no repositório informacional da memória, permitindo o acesso ao registro, a responsabilidade da manutenção está em se preocupar com a integridade e atualização daquilo que já foi armazenado.

### **2.3.4 Busca de informações**

A busca é uma função, na qual as informações armazenadas são selecionadas como relevantes para a resolução de um determinado problema, situação ou objetivo do usuário (KRIPPENDORFF, 1992; STEIN; ZWASS, 1995). O cerne da busca está na seleção de informações armazenadas. Para isso, são estabelecidas rotinas de busca a referências anteriores na tentativa de resolver problemas atuais, geralmente ocorrendo por meio de ferramentas digitais. Todavia, o excesso de informações e o

trabalho de filtragem podem se tornar barreiras para a identificação de informações relevantes e úteis.

A ideia base da busca de informações é selecionar o conhecimento que pode servir para suportar o contexto ou metas do tomador de decisão. Normalmente a busca está associada a um contexto e aos objetivos do usuário (STEIN; ZWASS, 1995).

A realização da busca pode ser feita de forma interativa. Com base em uma formulação de consulta, por exemplo, pode-se procurar nos sistemas de informações correspondências que atendam às demandas especificadas. Se nada for encontrado, uma nova consulta pode ser selecionada para pesquisa. Um sistema de informações é mais útil se houver semelhanças suficientes entre o contexto atual e os contextos anteriores. Nestas condições, a experiência passada pode ser usada para selecionar cursos atuais de ação, apoiando as pessoas no processo decisório.

### **2.3.5 Recuperação de informações**

A recuperação é a etapa, pela qual as informações são reconstruídas ou reconstituídas, com o propósito de atender a uma solicitação do usuário (KRIPPENDORFF, 1992; STEIN; ZWASS, 1995). Um exemplo disso é a decodificação de documentos para que seja possível a leitura de informações (KRIPPENDORFF, 1992).

Enquanto a função de busca seleciona informações relevantes para certo fim, a função de recuperação possibilita que informações recriadas se tornem acessíveis ao usuário. Logo, a memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas atuais (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

A memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Quando bem-sucedido o processo, a recuperação acontece possibilitando que as informações sejam reutilizadas nos processos de tomada de decisão. No entanto, nem todas as formas de conhecimentos armazenados pelas organizações são voluntariamente recuperáveis, portanto, se o ato de recuperar resultar na não localização do conhecimento, então a recuperação será frustrada (SPILLER; PONTES, 2007).

A ausência de recuperação de informações pode levar as organizações a aplicar soluções defasadas, inconsistentes, inadequadas para problemas

contemporâneos como se fossem novidades sem que as pessoas envolvidas percebam tal problema.

A recuperação leva o reuso do conhecimento existente na organização que encerra o ciclo da MO quando, a sua utilidade é justificada (SPILLER; PONTES, 2007). Na prática, ela pode partir de iniciativas individuais das pessoas que necessitam da informação, mas também pode acontecer pela aplicação de incentivos aos indivíduos que atuam na organização (SPILLER; PONTES, 2007).

## 2.4 ESTUDOS CORRELATOS

Entre as pesquisas correlatas identificadas, tem-se os estudos de Spiller e Pontes (2007), Shibao (2008), Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) e Shibao, Santos e Popadiuk (2011), os quais foram também utilizados como alicerce do presente estudo.

Spiller e Pontes (2007, p. 98), em sua pesquisa, tiveram como objetivo:

realizar um estudo de caso único em uma indústria multinacional representativa do setor eletroeletrônico no Brasil, nos seus diferentes departamentos técnicos, para identificar a existência de práticas voltadas à formação de uma memória organizacional explícita e práticas de reutilização do conhecimento técnico.

Nesse trabalho, os pesquisadores optaram por realizar um estudo de caso único em uma indústria multinacional, a qual, segundo eles, é um tipo de organização de grande importância, a Indústria Eletroeletrônica (SPILLER; PONTES, 2007). Foram analisados os diferentes departamentos que compunham a organização, com o intuito de identificar a existência de práticas voltadas à formação de uma MO explícita e também práticas de reutilização do conhecimento técnico (SPILLER; PONTES, 2007).

Com base no modelo proposto por Stein e Zwass (1995), os autores adaptaram a ideia do repositório ou base do sistema informatizado de MO como sendo intermediário entre o processo de retenção e o processo de busca/recuperação, ou seja, o local onde se processa a manutenção da MO. Propuseram um modelo no qual a base incluía recursos oriundos do banco de dados e do conhecimento explícito obtido por meio de análise dos meios físicos (normas, manuais, documentos, vídeos), bem como os meios que armazenam o conhecimento tácito.

Os resultados Spiller e Pontes (2007, p. 106) apontaram que na empresa estudada, “existe sim alguma preocupação relacionada a MO tecnológica explícita e

também a reutilização do conhecimento”, contudo segundo relato dos funcionários a organização não dava a devida importância para tal fato. Também se observou que a organização desempenha papel fundamental na adesão de práticas, à medida que os valores são promovidos por ela, os colaboradores colocam os processos em prática.

A dissertação de Shibao (2008, p. 16) é outro estudo correlato em que o autor desenvolveu a pesquisa em outra empresa multinacional, a qual, visou

à área contábil-financeira de uma empresa multinacional francesa do ramo químico na área de gases do ar, que é líder mundial no seu segmento com mais de um século de existência, com o objetivo de verificar se existe a percepção, por parte dos funcionários que trabalham no departamento contábil-financeiro, da existência de práticas voltadas à formação de uma memória organizacional explícita e de práticas de reutilização do conhecimento da área.

Shibao (2008) realizou uma pesquisa de campo, exploratória e quantitativa com aplicação de 166 questionários em localidades da América Latina. Entre os resultados, identificou-se que a empresa analisada, incentivava e valorizava o processo de MO, e que, informações utilizadas no cotidiano para resolução de problemas eram disponibilizadas entre todos os pares e departamentos da empresa. A pesquisa concluiu que a empresa investigada se atentava com relação à preservação da MO, em especial a tecnológica explícita, assim como se preocupava com a reutilização do conhecimento gerado (SHIBAO, 2008).

Outro trabalho utilizado como apoio à esta pesquisa, o de Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) trata-se de um *report* acadêmico que sintetiza os achados de Shibao (2008) e também contribuíram para refinar a presente pesquisa, direcionando os estudos para à área contábil.

O quarto trabalho correlato, foi desenvolvido por Shibao, Santos e Popadiuk (2011). O universo pesquisado por eles, profissionais da área contábil-financeira, se assemelha ao universo ora pesquisado. Eles realizaram um estudo onde se observou a percepção por parte de profissionais da área contábil-financeira de uma empresa multinacional do setor químico, em relação à valorização e as práticas de preservação da MO e sua devida reutilização do conhecimento na resolução dos problemas da organização.

A pesquisa foi aplicada em 61 localidades na América Latina e conseguiu um total de 130 respostas. O questionário formulado pelos autores buscavam explicações junto aos colaboradores sobre questões relacionadas aos departamentos, grupos de

trabalho, e a empresa em geral. Dentre alguns pontos chaves analisados estão: processo de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação.

Diferentemente da pesquisa realizada por Spiller e Pontes (2007), o estudo desenvolvido por eles, demonstrou a preocupação com relação à preservação da MO e sua reutilização na área contábil-financeira. Percebeu-se que, também existia uma mentalidade organizacional de incentivo aos funcionários quanto ao registro de suas experiências profissionais, enfatizando as mais relevantes para o negócio. Posto isso acredita-se que tal atitude deva ser considerado relevante para as práticas e rotinas dos profissionais contábeis em OC que diariamente registram e resgatam informações.

Os estudo correlatos supacitados apresentam relevância para a presente pesquisa pois, á área estudada por Spiller e Pontes (2007), também é a contábil e, os resultados obtidos na OC ora estudada, poderão ser confrontados com os encontrados pelos autores.

Na próxima seção é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentada a base metodológica da referida pesquisa. São apresentadas as classificações da pesquisa e o universo de pesquisa. Na sequência, são apresentados os procedimentos utilizados na investigação para obtenção e análises de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica, em sua essência é racional e sistemática, visa obter respostas aos problemas formulados de modo a descrever e explicar fenômenos. A maneira de buscar tais respostas se baseia no método científico, o qual implica na delimitação de um problema, na realização de observações, na interpretação de dados empíricos, conforme relações observadas, fundamentadas em teorias existentes (RICHARDSON, 2017). Isto posto, a seguir são apresentadas as classificações da presente pesquisa.

Em relação ao tipo, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), pesquisas exploratórias buscam examinar o tema ou problema de pesquisa pouco explorado ou conhecido, permitindo maior familiaridade com o assunto. Nessa pesquisa, busca-se uma compreensão e familiaridade sobre os aspectos e funcionamento da MO nas OC.

Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória é desenvolvida “com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Nessa pesquisa, a necessidade por compreender com mais profundidade a MO no contexto da contabilidade ocorre pelo fato das OC serem criadoras e gestoras de informações de diversos tipos, financeiras e não financeiras. Por isso, a análise sobre a: (i) aquisição de informações, (ii) retenção de informações, (iii) manutenção de informações; (iv) busca de informações, e; (v) recuperação de informações, na visão de Stein (1995) e Stein Zwass (1995), por exemplo, pode ajudar a compreender de que forma ocorre a coleta, uso e reuso dos registros informacionais contábeis para a solução problemas empresariais e melhoria da efetividade.

O presente estudo é também descritivo por oferecer uma descrição da situação investigada no momento da pesquisa (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013) no que se refere aos prestadores de serviços contábeis. A pesquisa descritiva procura

determinar e descrever as características, os perfis da população ou o fenômeno analisado, (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013; GIL, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é quali-quantitativa. De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2013), a pesquisa qualitativa é a parte de uma visão de uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, ou entre o objeto observado e o pesquisador que o observa, a qual exige a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados. Para Creswell (2010), a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coletas, análise e interpretação dos dados.

A pesquisa é quantitativa pelo emprego de recursos estatísticos para análises de percepções dos respondentes. Desta forma, segundo Farias Filho e Arruda Filho (2013, p.64), a pesquisa quantitativa é a:

forma de estudo que parte de uma visão quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Geralmente se utilizam recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Considerando o âmbito corporativo e contábil, pelos quais a informação é criada, processada e comunicada às partes interessadas na sociedade, como estratégia de pesquisa, o presente trabalho adota a modalidade de “estudo de caso único”, o qual é um estudo desenvolvido com profundidade e de maneira exaustiva sobre determinado aspecto, considerando que o resultado obtido advém da aquisição de um conhecimento amplo e detalhado da situação real.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso corresponde “a uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. Gil (2009, p. 6), defende que o estudo de caso é um “delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos”.

Em linhas gerais, o estudo de caso corresponde a uma pesquisa empírica que avalia um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto observado (YIN, 2015). Normalmente, os limites entre o fenômeno e o contexto não são exatamente claros

num primeiro momento (YIN, 2015). Desse modo, múltiplas fontes de evidências empíricas devem ser obtidas, analisadas e encadeadas para explicar relações ou situações da realidade (GIL, 2010; YIN, 2015).

O Quadro 2 resume as classificações adotadas nesta pesquisa.

**Quadro 2** – Resumo das classificações da pesquisa

<b>Tipo</b>	classificação quanto aos objetivos da pesquisa	Exploratória e Descritiva
<b>Abordagem</b>	classificação quanto à abordagem do problema	Quali-quantitativa
<b>Método</b>	classificação quanto aos procedimentos adotados	Estudo de caso único
<b>Instrumentos de coleta de dados</b>	formas de obtenção de dados	i) Entrevistas; ii) Observações, e; iii) Questionários;

**Fonte:** elaborado pelo autor.

As formas de coletas de dados neste estudo de caso foram entrevistas, aplicações de questionários e observações no ambiente da OC. Os procedimentos operacionais dessas três técnicas de coletas de dados são detalhados na seção 3.3. Antes, a seção seguinte (3.2) apresenta a forma de organização da pesquisa.

### 3.2 LOCUS E SUJEITOS DE PESQUISA

Em estudos de caso, de acordo com Martins (2008), o protocolo de pesquisa representa um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa, sendo um elemento fundamental para evidenciar a confiabilidade, garantindo que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou de outro caso quando houver condições equivalentes ao primeiro, direcionado pelo mesmo protocolo.

O protocolo de pesquisa corresponde a um sequenciamento lógico dos caminhos metodológicos traçados a partir das questões orientadoras, obtenção de evidências e análises dos resultados com validações, de modo a permitir conclusões inferenciais e o relatório final (GIL, 2010; MARTINS, 2008; YIN, 2015).

O presente estudo analisa uma OC, localizada em Londrina/PR. Segundo a classificação CNAE 2.0 da Comissão Nacional de Classificação, empresas desses gênero, conforme Seção M, Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas, e conforme a Divisão 69 e o Grupo 69.2, apresentam atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária, (CONCLA, 2007). Dentro deste Grupo, considerou-se duas classes de atividades presentes na Classificação Nacional de

Atividades Econômicas (CNAE) relacionadas ao exercício da contabilidade: i) Atividades de contabilidade (CNAE: 6920-6/01); ii) Atividades de consultoria e auditoria contábil e tributária (CNAE: 6920-6/02) (COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO, 2007).

A escolha da OC não foi aleatória, um elemento atrativo se deve ao fato de que não é comum encontrar organizações deste segmento com um número de colaboradores semelhante, total de 31 (trinta e um). Ademais, a OC investigada possui representações em Maringá, Curitiba e Apucarana e Londrina.

Nesta pesquisa os 2 (dois) sócios-proprietários da filial de Londrina foram entrevistados. Um deles, de forma presencial junto ao pesquisador em visita agendada na OC (sócio B), e outro através de reunião com o auxílio da plataforma do Google Meet (sócio A). Na aplicação do questionário direcionado aos 31 (trinta e um) colaboradores, tivemos o retorno de 11 (onze) colaboradores, que se dispuseram voluntariamente a participar da pesquisa.

Para a compreensão da pesquisa, adotou-se uma organização em duas partes: i) procedimentos para coleta de dados; ii) análise e discussão dos resultados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2015), existem quatro princípios fundamentais ao processo de coleta de dados que ajudam o pesquisador a tratar dos problemas do estudo de caso: i) o uso de múltiplas fontes de evidência; ii) a criação de um banco de dados do caso estudado; iii) a manutenção de um encadeamento de evidências, e; iv) o cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas.

O uso de múltiplas fontes de evidências contribui para a garantia de confiabilidade de um Estudo de Caso, considerando que o valor dos achados é de mais qualidade quando as técnicas empregadas são distintas (MARTINS, 2008). Obter múltiplas fontes de evidências possibilita a investigação se desenvolver em diversas direções que são trianguladas para se chegar as conclusões, uma vez que advêm das corroborações das fontes. Isto posto, nesse estudo optou-se em utilizar as seguintes técnicas para coleta de dados e obtenção de evidências: levantamento bibliográfico, aplicação de entrevistas, observação direta do ambiente físico e dos processos e atividades da entidade pesquisada e aplicação de questionários. Além das fontes utilizadas nessa pesquisa, a rotina e operação da OC era de conhecimento

do pesquisador, devido a contato de longa data com o sócio proprietário; assim, o conhecimento prévio à pesquisa foi útil durante todo o processo.

A base de dados foi construída ao longo do desenvolvimento do trabalho, por meio de uma cadeia de evidências que configuraram esse estudo de caso. Segundo Yin (2015), a ideia é permitir ao leitor que siga a “derivação de qualquer evidência das questões de pesquisas iniciais para finalizar as conclusões do estudo de caso”, ou seja, o sequenciamento das evidências permite que o leitor perceba a legitimidade do estudo realizado desde as questões de pesquisa até as conclusões finais. Por isso, primando pela organização, optou-se pela criação de um banco de dados, pelo qual, com uma organização planejada, a documentação dos dados coletados para o estudo de caso destacou-se de maneira transparente.

A apresentação do banco de dados que fornece o suporte ao estudo é mantida por existir informações estratégicas, no entanto para as informações sigilosas, demonstra-se as interpretações de forma cautelosas, cujas evidências foram guardadas junto ao pesquisador e para preservar a integridade dos entrevistados.

Segundo Martins (2008), o encadeamento de evidências possui êxito se houver consistência entre as etapas das conclusões para as questões iniciais, ou vice-versa. Assim, nesta pesquisa os objetivos foram analisados mediante elementos pesquisados no referencial teórico, posteriormente, confrontados com dados da pesquisa de campo, sempre atentando o provimento de respostas à questão proposta. A análise e interpretação dos resultados foi realizada de forma a comparar a aderência dos conceitos teóricos à prática organizacional da OC investigada. Buscou-se manter um encadeamento de evidências, por meio de citações no relatório do estudo de caso, considerando os pontos relevantes do banco de dados e a citação das evidências.

O cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas é um princípio fundamental tratado por Yin (2015) que lista cuidados tais como: i) estabelecer limites com o tempo gasto, as prioridades, as centralidades da informação; ii) realizar a checagem das fontes e da qualidade da informação, e; iii) ter o cuidado no uso de redes sociais, quando estas fizerem parte dos procedimentos da pesquisa. Em razão do período da pandemia da Covid-19, como estratégia de viabilidade da pesquisa, uma das entrevistas assim como a aplicação dos questionários ocorreram por meio de plataformas digitais, tais como Google Meet e Google Formulário, sendo os dados tratados em banco de dados.

Para a coleta, análise e relatório do estudo de caso, foram utilizados três instrumentos: i) o roteiro de entrevista aplicado aos sócios da empresa, ii) aplicação de questionário junto aos colaboradores e iii) observações das rotinas empresariais, conforme ilustrado pelo Quadro 3.

**Quadro 3** – Fontes de Evidências

<b>Instrumento de Pesquisa</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Apêndice</b>
Roteiro de entrevista	Qualitativo	IV
Roteiro de observação	Qualitativo	VIII
Instrumento de coleta de dados – questionários	Quantitativo	I

**Fonte:** elaborado pelo autor.

As subseções seguintes apresentam em detalhes de que forma ocorreu a elaboração do roteiro e aplicação das entrevistas junto aos sócios.

### 3.3.1 Entrevistas

Nesta pesquisa foram conduzidas entrevistas de maneira semi-estruturadas. Segundo Martins (2008), na entrevista semi-estruturada o pesquisador/entrevistador visa obter informações, dados, percepções, opiniões, mediante uma conversação livre, sem necessariamente seguir rigorosamente o sequenciamento de perguntas.

Isso significa que o entrevistador utilizou um roteiro prévio de perguntas, porém, ao longo da entrevista, com base no julgamento do entrevistador e com base nas respostas do entrevistado, o entrevistador inseriu novas questões que melhoraram a compreensão dos assuntos e contribuíram para a pesquisa, considerando o objetivo da mesma. Portanto, o roteiro de entrevista (vide Apêndice IV) serviu como um guia ou fio condutor para o pesquisador obter o máximo de informações possíveis.

As informações obtidas pelas entrevistas são consideradas como informações de aspectos estratégicos e/ou confidenciais, portanto, suas transcrições não foram anexadas a este trabalho. O roteiro semiestruturado utilizado na entrevista pode ser conferido no Apêndice IV. Para que a compreensão ocorresse de forma mais clara aos entrevistados, e atingisse o objetivo da pesquisa, as perguntas foram elaboradas com base em situações ou contextos conforme apontamentos teóricos de Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) e, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

A abordagem de comunicação adotada na estratégia de coleta foi uma conversação pessoal e bidirecional entre o respondente e o pesquisador para a

solicitação direta de informações do respondente mediante questões abertas (COOPER; SCHINDLER; 2011, 2014; FORZA; 2002).

Segundo Forza (2002) e Cooper e Schindler (2011, 2014), essa abordagem permite um alto nível de cooperação dos respondentes visto que, tem a possibilidade do pesquisador sanar dúvidas dos respondentes em relação às perguntas no mesmo instante em que são formuladas, além da possibilidade de garantir maiores níveis na qualidade das respostas, culminando no aumento da confiabilidade.

As entrevistas foram realizadas em novembro de 2020 com os dois sócios da OC investigada neste caso, tendo sido realizadas com base no guia de entrevistas semi-estruturado com questões abertas sobre: i) perfil profissional e empresarial; ii) memória organizacional, e; iii) funções mnemônicas.

Em relação às entrevistas realizadas com os sócios, a pretensão era que ambas ocorressem na modalidade presencial, porém devido a problemas de disponibilidade de um dos entrevistados, o sócio A, apenas a segunda entrevista, com sócio B, ocorreu presencialmente, sendo a outra feita online via Google Meet. Na entrevista presencial, o entrevistador se deslocou até a OC, após prévio agendamento, aproveitando a ocasião para se familiarizar com o ambiente e com as condições dos entrevistados. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 2 horas e trinta minutos, sendo gravadas por meio do Google Meet e de um aplicativo de Gravador de Voz instalado no celular do pesquisador, sendo posteriormente transcritas e analisadas.

### **3.3.2 Observações**

Uma contribuição relevante no processo de coleta de evidências para o estudo de caso é a observação direta. Conforme Martins (2008), no planejamento e na execução dos trabalhos de campo de uma pesquisa orientada por um Estudo de Caso não podem desconsiderar a observação como uma das técnicas de coleta de dados e informações. Segundo Yin (2015), as observações servem ainda como uma outra fonte de evidência para fazer a pesquisa de estudo de caso. Esta fonte de evidências, para Yin (2015) pode envolver a observação de reuniões, atividades de rua, trabalho em fábrica, salas de aula e outros.

Em dezembro de 2020, na OC investigada, o pesquisador teve contato com o fenômeno e o ambiente pesquisado, desempenhando o papel de um observador passivo. Foram observados (vide Apêndice VI) rotinas e procedimentos

administrativos, contábeis e operacionais da entidade investigada que complementaram as informações levantadas por meio dos demais instrumentos de coleta de dados aplicados nesta pesquisa. A observação direta dos procedimentos efetuados foi útil para a compreensão e a obtenção de clareza sobre o contexto em que a empresa está inserida, bem como para o entendimento das limitações e problemas que se relacionam ao tema abordado neste trabalho.

As observações foram feitas durante quatro visitas com limitações de horários devido aos protocolos adotados para a Covid-19 pela OC. Em uma das visitas, o pesquisador realizou a entrevista presencial (a outra ocorreu de forma remota). Veja mais no Apêndice VI.

A proposta foi de que o pesquisador, atuando como observador, direcionou o trabalho de campo à observação de forma mais profunda possível a registrar de maneira informal as rotinas e situações cotidianas consideradas importantes dos gestores e colaboradores da organização.

A importância em executar tal procedimento técnico foi devido a possibilidade de captar variadas situações as quais não se teriam acesso somente por meio da entrevista e do questionário. O fato do pesquisador se deslocar até o local, mesmo com diversas restrições decorrentes da pandemia da Covid-19, para observar o ambiente de trabalho, o comportamento de cada funcionário trabalhando em seu espaço/departamento e as rotinas da organização como um todo, foram úteis para compreender a realidade pesquisa. Conforme Gil (2010), observar o processo de trabalho em operação, possibilita o entendimento da lógica interna utilizada, permitindo acompanhar e registrar os movimentos, discursos e ações dos trabalhadores.

### **3.3.3 Aplicação de questionários**

O questionário é um conjunto de questionamentos que busca obter dados sobre uma ou mais variáveis passíveis de mensuração (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para Brace (2008), o termo questionário pode se referir a um instrumento de autopreenchimento pelos respondentes ou instrumento administrado pelo pesquisador/entrevistador, independentemente de ser ou não presencial.

Nesta pesquisa, o pesquisador administrou e aplicou o questionário remotamente, mediante formulários digitais via Google Formulário, aplicado com os

funcionários da OC. A aplicação do questionário ocorreu em novembro e dezembro de 2020 com o propósito de obtenção de dados, a partir da cooperação dos respondentes. Os quadros de resultados podem ser conferidos no Apêndice VII.

O *design* do instrumento (vide Apêndice I) de pesquisa envolve todas as atividades que antecedem a realização da coleta de dados (FORZA, 2002). O processo de estruturação do questionário seguiu as orientações de Oppenheim (2001), Forza (2002), Vieira (2009), Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Cooper e Schindler (2011, 2014). A construção do questionário estruturado foi composta de questões fechadas predominantemente. Os itens do questionário são adaptados dos trabalhos de Spiller e Pontes (2007), Shibao (2008), que retratam os constructos da MO pelos aspectos da efetividade, sendo baseados na estrutura conceitual de Stein (1995). Todos eles foram identificados nos trabalhos correlatos e foram pré-validados por meio de análise fatorial por Shibao; Santos e Popadiuk (2011).

O constructo é um atributo de um fenômeno que se deseja mensurar, a qual é necessário ser reduzido em seu nível de abstração para que os conceitos se tornem concretos, observáveis e mensuráveis. Um constructo pode ser representado por níveis de abstrações que vão do mais abstrato, por meio de variáveis não observáveis, para o menos abstrato, que incluem variáveis observáveis (COOPER; SCHINDLER; 2011, 2014). Os constructos de maiores abstrações e as variáveis principais da pesquisa são exibidas no Quadro 4.

**Quadro 4** - Constructos e variáveis da pesquisa

Constructos	Itens operacionais do questionário		
	Stein (1995) e Stein e Zwass (1995)	Spiller e Pontes (2007)	Shibao, Pontes e Gonçalves (2008)
<i>Busca de informações</i>			a; b; c
Registro de informações			d; e; f
Organização das informações			g; h; i; j
Perda de registro			k; l; m
Reutilização das informações			u; v
Efetividade da memória organizacional		n; o; p; q; r; s; t	
Valorização do registro e reutilização da informação pela organização		d; f; j	
Disponibilidade de informações coletivas.		a; u	
Valorização do registro e reutilização da informação pelo indivíduo e seu grupo de trabalho		c; e; v	
Aquisição de conhecimentos por meio de erros	w; x		

**Fonte:** Elaborado e adaptado pelo autor com base em Stein (1995), Stein e Zwass (1995), Spiller e Pontes (2007) e Shibao, Pontes e Gonçalves (2008). Todos os itens são pré-validados e baseados em Stein (1995) e Stein e Zwass (1995).

Para o questionário, utilizou-se escalas de 11 pontos (de 0 a 10), questões de múltipla escolha com resposta única e questão de resposta livre. A escala de **11 pontos** permite diluir possíveis efeitos de um ponto neutro, bem como fornece uma tendência mais próxima da normalidade (LEUNG, 2011) e uma sensibilidade de mensuração mais alta quando comparada a escala de menores pontos (COOPER; SCHINDLER; 2011, 2014). Ainda que haja um maior esforço do respondente para a escolha dos itens, uma escala de 0 a 10 é um sistema natural e popular, facilmente compreendida (LEUNG, 2011). As intensidades de atitudes usadas foram: a) nunca-sempre; b) discordo plenamente-concordo plenamente; e c) pouco frequentemente-muito frequentemente. Na intensidade da escala, o '0' transmite uma imagem de ausência do atributo e o '10' indica a presença plena do atributo.

As questões de múltipla escolha são convenientes quando busca-se preferências, interesses ou concordâncias de maneira gradativa ou quando se oferece mais de duas alternativas (COOPER; SCHINDLER, 2011, 2014). Aplicou-se questões descritivas sobre o perfil do respondente e da organização, as quais são questões factuais a respeito de atributos presentes (OPPENHEIM, 2001).

Em relação ao respondente, o pesquisador elaborou questões sobre a idade, o cargo ou função, tempo de ocupação no cargo, o nível de formação e a área de formação. Em relação à empresa, questionou-se sobre o tempo de atuação da empresa no mercado, a quantidade de colaboradores, o faturamento bruto anual

Geralmente, o conteúdo das perguntas de levantamento abrange questões sobre níveis de atitudes, opiniões, expectativas, dados de perfil pessoal e empresarial (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O contexto, a sequência das declarações e questões e as categorias de respostas devem contribuir para que o entrevistado compreenda o questionário (OPPENHEIM, 2001). Em razão disso, conforme Apêndice I, organizou-se o questionário em dois (2) blocos. O primeiro bloco aborda questões e apresenta os itens relativos à MO e suas Funções Mnemônicas. O segundo bloco trata sobre as questões relativas ao perfil do respondente e ao perfil organizacional. As questões sobre o perfil do respondente e das entidades são expostas ao final do questionário por aumentar a possibilidade de convencer o respondente da legitimidade do

levantamento, oferecendo primeiro as questões que exijam menor esforço de raciocínio (OPPENHEIM, 2001).

O instrumento de pesquisa, antes de ser aplicado, foi submetido ao teste piloto com o propósito de revistar, testar, verificar os primeiros elementos de confiabilidade e validade. A qualidade do instrumento foi checada por meio da confiabilidade que corresponde a distribuição consistente de respostas obtidas e válidas, relativa àquilo que o instrumento se propõem a medir (BRACE, 2008). O teste piloto buscou detectar fragilidades no instrumento de pesquisa, auxiliar no estabelecimento da validade e confiabilidade de um instrumento, além de melhorar as questões formuladas (BRACE, 2008; COOPER; SCHINDLER, 2011, 2014; CRESWELL, 2010).

Marconi e Lakatos (2012) recomendam a testagem do questionário antes de sua utilização definitiva, aplicando o instrumento em uma pequena amostra alternativa. A partir disso, analisa-se os dados para identificar possíveis falhas, inconsistências, complexidade das questões, ambiguidades, questões confusas, excessos de questões etc. (MARCONI; LAKATOS, 2012). Observadas as falhas, ajustou-se o instrumento de pesquisa.

O teste piloto foi realizado em **duas etapas**: i) painel com especialistas; e ii) operacionalização com as organizações contábeis. Em ambas as etapas, segue-se a sugestão de Martins e Theóphilo (2009) de ter de 3 (três) a 10 (dez) respondentes. Nesse sentido, uma carta convite e um manual operacional foi oferecido para os especialistas que avaliaram os itens e deram suas contribuições (vide Apêndices II e III). Isso reduz os vieses de erros do questionário e do respondente, especialmente quando não há a compreensão plena das questões e itens (FORZA, 2002).

Os especialistas que responderam o teste piloto foram: 5 (cinco) professores doutores e mestres e, 5 (cinco) profissionais da área contábil. Essa aplicação com especialista permitiu que o tempo de leitura e resposta do instrumento. Eles também responderam um formulário com questões sobre os aspectos de pertinência em relação a cada bloco do questionário. Os aspectos foram: Objetividade, Clareza, Simplicidade, Conformidade e Credibilidade. Em conjunto a isto, receberam um documento de apoio (Apêndices II e III) com os nomes das variáveis, as definições operacionais e a descrição do conceito sendo questionados quanto a clareza, correspondência e representatividades destes elementos. Esta etapa foi realizada entre junho de 2020.

A segunda etapa também aprimorou o instrumento. Após os ajustes recomendados pelos especialistas, aplicou-se o questionário em 10 (dez) organizações contábeis situadas em Apucarana/PR e Londrina/PR, como meio de testagem. Essa aplicação permitiu o ajuste final do questionário, considerando a finalidade da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Esta segunda etapa foi realizada do teste em agosto de 2020.

No processo de teste piloto, foi verificada a validade do instrumento. De acordo com Cooper e Schindler (2011, 2014), entre as várias formas de validade, há duas principais: a validade externa e interna. A validade externa refere-se à capacidade de generalização dos dados entre pessoas, ambientes e épocas (COOPER; SCHINDLER, 2011, 2014). A validade interna é composta pelas validades de conteúdo, de especialista ou validade aparente.

A validade de conteúdo significa o grau em que o instrumento de pesquisa representa domínio de conteúdo daquilo que se pretende mensurar (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A validade de conteúdo depende do julgamento do pesquisador em definir cuidadosamente os tópicos, os itens e as escalas de mensuração e/ou por um conjunto de especialistas que avaliam o instrumento em relação ao atendimento de padrões e de conteúdo (COOPER; SCHINDLER, 2011, 2014; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Essa validação foi obtida nos trabalhos de Spiller e Pontes (2007) e Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) que realizaram análise fatorial para validação dos conteúdos.

A validade aparente é o grau em que, de modo aparente, um instrumento mede as variáveis, a qual se propõem (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Ao mesmo tempo, a validação aparente foi obtida também, conforme contribuições da especialista que analisaram o questionário.

### 3.4 RECURSOS DE ANÁLISES DE DADOS

Geralmente, a análise e interpretação dos dados corresponde a parte do trabalho considerado como mais complexa em um estudo de caso. O alcance do objetivo de pesquisa depende dessa interpretação realizada pelo pesquisador. Por isso, é essencial a definição de uma estratégia analítica geral para se extrair aspectos conclusivos, apresentando interpretações úteis e sem viés.

Isto posto, de maneira paralela ao processo de coleta de dados, o pesquisador analisou os fatos ocorridos. O relato das evidências obtidas foi escrito durante as diversas etapas do estudo. Tendo o direcionamento da base teórica, conduziu-se toda a análise de estudo, o que contribuiu a focar sobre certos aspectos e a ignorar outros, apoiando na organização do estudo como um todo, definindo explicações alternativas a serem examinadas. Para maior confiabilidade, todas as fontes de evidências coletadas foram contrapostas e trianguladas no momento das interpretações, sem viés.

Do ponto de vista operacional da pesquisa, após a coleta de dados via questionários, os dados foram tabulados e organizados para permitir as análises descritivas. Por isso, foi aplicada a análise estatística descritiva dos dados que corresponde a uma forma de organização, resumo e descrição de um conjunto de dados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A estatística descritiva sintetiza os dados para uma forma simples e de fácil entendimento, sem perdas de muitas informações ou sem a criação de distorções (AGRESTI; FINLAY, 2012). Gráficos, tabelas, números de percentuais e cálculos de medidas são recursos utilizados para representar o conjunto de dados coletados (AGRESTI; FINLAY, 2012; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Médias, medianas, modas, desvio padrão, distribuição de frequências são medidas descritivas utilizadas para analisar as variáveis quantitativas (variáveis discretas) e qualitativas (variáveis nominais e ordinais) do estudo. Essas informações são analisadas a luz da literatura, conforme a base teórica da pesquisa, para fornecer contextualizações e explicações quanto aos dados empíricos.

Para o desenvolvimento das análises estatísticas descritivas, foram utilizados os Aplicativos MS. Excel e IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.0, considerados populares e de fácil aplicação (AGRESTI; FINLAY, 2012). As análises de conteúdo, por sua vez, foram feitas por meio do programa Atlas.ti 7.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entidade analisada pela pesquisa é uma OC relativamente nova, com apenas 05 anos de existência, fruto da junção de escritórios menores. A temática abordada na pesquisa mostrou-se de grande utilidade para os gestores, bem como para o grupo como um todo e para as demais filiais. Inicialmente foi apresentado um breve conceito sobre o que é a MO e como pode ser observada e utilizada na OC exatamente para que os sócios pudessem ter familiaridade e compreendessem o objetivo do trabalho acadêmico.

Após uma breve explanação conceitual, foi aplicada a entrevista semi-estrutura, de maneira individual, e em datas diferentes, sendo a entrevista com o sócio A de maneira on-line e com o sócio B na modalidade presencial.

As informações obtidas permitiram conhecer o perfil dos respondentes bem como da OC. Por fim, buscou-se verificar junto aos gestores o entendimento a respeito de MO e seus processos no seu ambiente de trabalho. Alguns assuntos foram enfatizados durante as entrevistas como por exemplo de que forma ocorria a busca de informações dentro da OC, quais processos de registro e de retenção de informações eram utilizados, assim como questões relacionadas à manutenção, recuperação, disponibilização e também sobre a efetividade da MO.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas foram realizadas com dois Sócios (A e B). Em relação ao perfil, os sócios da empresa são da filial de Londrina; possuem idade entre 35 a 38 anos e já trabalhavam com contabilidade em outros escritórios desde o ano de 2005, quando se organizaram para fundação da empresa atual. Ambos possuem formação a nível de graduação em Ciências Contábeis, com pós-graduação na área, e um deles está concluindo o mestrado também em contabilidade.

### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Em relação aos respondentes do questionário, apresenta-se a seguir o perfil identificado. Dos 31 funcionários do escritório, houve adesão efetiva de 11 funcionários (35,48% do total da população-alvo) que responderam voluntariamente

ao questionário.

Quanto à distribuição dos respondentes do questionário em relação à idade, constata-se que o respondente mais jovem possui 24 anos e o mais velho possui 45 anos. Dentre os respondentes, 45,45% (n = 5) possuem entre 24 e 29 anos, 36,36% (n = 4) possuem entre 30 e 36 anos de idades e 18,19% (n = 2) respondentes possuem 41 e 45 anos. A média de idades é de quase 32 anos.

Em relação ao nível de formação destes respondentes, tem-se que de 54,55% (n = 6) possuem alguma pós-graduação (especialização), 36,36% (n = 4) tem ensino superior e uma pessoa (n = 1) possui formação até o ensino médio.

Embora a OC seja relativamente nova, os profissionais que nela atuam possuem experiência de atuação de mercado, constado da seguinte forma: i) 3 anos de atuação = 27,27% (n=3); ii) 10 anos de atuação = 36,36% (n=4); iii) 13 anos de atuação = 18,18% (n=2); iv) 14 anos de atuação = 18,18% (n=2).

Estes dados demonstram que os profissionais responsáveis por criar, armazenar, buscar, manter, recuperar informações no âmbito da OC estudada são relativamente jovens. Não há profissionais com mais de 45 anos, percebendo portanto que aspectos da MO, estão em processo de formação por estes profissionais.

#### 4.3 PERFIL DA EMPRESA INVESTIGADA

Com 31 colaboradores diretos, a empresa investigada neste estudo trata-se de uma OC integrante de um grupo que atua em mais quatro cidades do estado do Paraná: Londrina, Apucarana, Curitiba e Maringá e que vem crescendo constantemente por meio da aquisição de escritórios menores. A matriz esta situada em Apucarana, fundada no ano de 2006 e, na cidade de Londrina começou a operar em 2016 fruto da junção de quatro escritórios de menor porte, no qual os sócios já atuavam e da aquisição de várias 'carteiras de clientes'.

Atendendo aos diversos usuários da informação contábil nos mais variados segmentos tais como: empresários individuais, comerciantes, representantes comerciais, diversos prestadores de serviço, clínicas odontológicas, indústrias, condomínios, etc, possui uma média mensal de faturamento de R\$ 60.000,00 (Sessenta mil reais) somente na unidade de Londrina.

A OC é dividida em departamentos: Departamento Pessoal, o qual fica a cargo da filial de Apucarana e dos seus colaboradores ; Departamento Fiscal com a

responsabilidade de um dos sócios de Londrina e Departamento Contábil/Societário/Paralegal a cargo de outro sócio de Londrina. Embora a OC faça parte de um grupo que atua em 04 cidades, observou-se que existe muita independência nas decisões entre as unidades e, que o fato de fazer parte deste grupo tem viés mais estratégico com a finalidade de passar credibilidade e magnitude aos clientes.

Em entrevista com os sócios, do ponto de vista financeiro, percebeu-se que a pandemia do Covid-19 não afetou a OC, pois o número de novos clientes que buscaram a OC para abrir seu próprio negócio não parou de crescer, mesmo com a queda de postos de trabalho no mercado formal neste período. A OC teve a oportunidade de agregar novos clientes que migraram de outros escritórios contábeis.

Também questionado aos sócios sobre a questão do aumento da inadimplência, a resposta foi que felizmente em relação a isso, havia sim atrasos no recebimento dos honorários porém, a grande maioria dos clientes eram àqueles que sempre atrasavam, mesmo antes da pandemia e, os demais estavam renegociando prazos e parcelando seus débitos. Um ponto bastante preocupante apontado pelos sócios foi o grande volume na demanda de serviços em determinados departamentos obrigando-os a providenciar às pressas adequações inerentes a este novo cenário.

Um exemplo disso, relatado por um dos sócios, é o ocorrido no setor de Departamento Pessoal que, de uma hora para outra, sofreu com um enxurrada de questões oriundas de seus clientes (empresários), os quais tinham diversas dúvidas de como agir em face à alterações, demissões, suspensões, reduções de horas trabalhadas, consentimento de férias, redução de salários etc. Os colaboradores e sócios tiveram de dispender um grande período de tempo direcionado à pesquisas de novas legislações, decretos, leis, que entraram em vigor especificamente neste período da pandemia do Covid-19 para garantir direitos dos trabalhadores e dos empregadores.

Perguntado também aos sócios sobre os planos futuros da empresa, percebeu-se que esse assunto é uma preocupação recorrente de ambos, e que projetos para uma maior integração entre cliente e escritório devem sair do papel nos próximos meses. Foi perceptível a hospitalidade e o grande respeito direcionado à pesquisa e ao pesquisador que se comprometeu a repassar os resultados finais obtidos, os quais poderão auxiliar os gestores em face a MO direcionada ao segmento contábil.

#### 4.4 ANÁLISES GERAIS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Do ponto de vista dos sócios entrevistados, a presente pesquisa levantou evidências sobre os aspectos gerais da MO. Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) explicam que as memórias são como um tipo particular de informação, sendo registro não dependente de um forte elo entre o emissor e o receptor. Em uma relação entre partes numa comunicação, uma mensagem geralmente é codificada por um remetente que a transmite por meio de um canal e depois é decodificada por um receptor. Apesar de o tempo entre a codificação e o envio de uma mensagem normalmente ser curta, com as memórias isso teoricamente não acontece. Isso porque a relação entre o emissor e o receptor tende a ser fraca uma vez que a transmissão é unidirecional e a distância temporal é significativa, quando comparado com comunicações síncronas ou uso de memórias recentemente produzidas.

Durante as entrevistas, foram descritas aos sócios a existência de três tipos distintos de memórias. O primeiro tipo de memória ocorre quando a informação é criada/codificada, mas não é enviada e nem utilizada de maneira imediata (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Como exemplo, tem-se as mensagens codificadas em arquivos que são arquivadas para uso posterior, procedimentos futuros (diretivas executivas), planos de contingências, planos criados hoje para aplicação no futuro.

O segundo tipo de memória ocorre quando o tempo na transmissão da mensagem é significativa, ou seja, quando as mensagens permanecem na transmissão contínua ao ser passado entre o emissor e o transmissor (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Como exemplo, tem-se as tradições orais, as conversas informais e reuniões, cujas mensagens são repassadas a outras pessoas de maneira intencional ou não ao longo do tempo, podendo elas serem positivas e negativas para empresa.

No terceiro tipo de memória ocorre quando o tempo na recepção da mensagem é significativo e refere-se a qualquer mensagem de longa duração que normalmente estará preservada ou à disposição por muito tempo após ter sido recebida (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995). Esse tipo de memória pode ser usada e consultada a qualquer tempo para a tomada de decisão futura. Conteúdos de e-mails, mensagens de aplicativos assíncronos são exemplos deste tipo de memória. O Quadro 5 resume esta tipologia.

**Quadro 5** - Tipologia de memória organizacional

<b>Tipos de memória</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplos</b>
1º tipo	É quando a informação é criada/codificada, mas não é enviada e nem utilizada de maneira imediata	Mensagens codificadas em arquivos que serão usadas no futuro, procedimentos futuros, planos de contingências, planos criados hoje para aplicação no futuro.
2º tipo	É quando o tempo na transmissão da mensagem é significativo	Tradições orais, conversas informais, reuniões, etc.
3º tipo	É quando o tempo na recepção da mensagem é significativo e refere-se a qualquer mensagem de longa duração que normalmente estará preservada ou à disposição por muito tempo após ter sido recebida.	Conteúdos de e-mails, mensagens de aplicativos assíncronos

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Stein (1995) e Stein e Zwass (1995).

Para os sócios A e B o segundo e o terceiro tipo de memória predominam na organização. Eles destacaram, no entanto, que o terceiro tipo de memória é muito utilizado visto que, a OC lida diretamente com o cliente e recebe dele respostas de maneira quase que imediata, na forma de memórias preserváveis, como em e-mails e mensagens de aplicativos. Segundo eles, há uma facilidade no resgate das informações do cliente conforme seja necessário.

Em relação aos problemas existentes na OC em relação aos tipos de memórias, o Sócio A considera ter problema com o primeiro tipo, aquela mais voltada ao planejamento. Segundo ele, a OC trabalha com planejamentos periódicos, o que exige a consulta e acompanhamento constante desses planos, mas o que acontece na prática é a falta de execução daquilo que foi planejado, o sócio admite falhas de implementação dos planos. Nesse caso, a memória é resgatada, mas sua utilização não ocorre. O Sócio B corrobora com o Sócio A ao relatar a existência de problema relacionado ao primeiro tipo de memória, por considerar haver planejamento que nem sempre é colocado em prática.

Na análise do segundo tipo de memória, aquela em que o tempo na transmissão da mensagem é significativo, o sócio B destacou que as falhas de comunicação entre os colaboradores e gestores estaria afetando o bom desempenho e que reuniões mais constantes poderiam ajudar a minimizar o problema da comunicação ruim. Segundo ele, a falta de autoconfiança, a falta de proatividade dos funcionários e o medo deles de fornecerem informações erradas são deficiências para

uma boa comunicação. O Sócio A também destaca a falha de comunicação como problema recorrente e concorda que reuniões mais frequentes poderiam ajudar para a solução do problema.

Tanto o Sócio A quando o Sócio B frisaram na entrevista que o planejamento até existe, isto é, o primeiro tipo memória acontece na organização, contudo sua utilização não é efetiva. Também ressaltam outro problema corriqueiro na OC: as demandas e solicitações dos clientes acontecem via aplicativos de mensagens, como o Whatsapp, diretamente nos celulares dos colaboradores e, isso ocasiona sérios desconfortos. Houve casos em que os clientes ao se acostumarem a realizar solicitações nos celulares particulares, por vezes não tiveram suas demandas atendidas devido o funcionário o qual recebe a mensagem estar fora do horário de trabalho ou mesmo de licença, ou férias.

As considerações sobre a MO foram destacadas por ambos os sócios em torno da falha de comunicação. É possível compreender que, para os Sócios, a comunicação seria um elemento central. Por isso, quando o processo comunicativo falha, a produção de registros, a utilização e o repasse de informações existentes ficam prejudicados. O Sócio A relatou:

*Eu destaco muito a **falha de comunicação**, eu coloco ela em evidência, nós que somos da área da contabilidade somos muito práticos, quando nós olhamos e falamos de memória organizacional falando de informação é muita comunicação que existe e é justamente esta falha de comunicação a transferência destas informações de uma pessoa para outra, para quem solicita e nós trabalhamos com departamentos [...](grifo nosso)*

O Sócio B afirma que a relação entre emissores e receptores funciona bem de forma geral, mas não em todas as situações. O Sócio B detalhou que, para ele, o primeiro tipo de MO representa a primeira estratégia, sendo sua produção como um processo interno, no qual os sócios são inicialmente emissores e receptores, cuja relação é saudável. Não existem muitos problemas no que tange ao planejamento e a geração de memória, mas a aplicação é problemática devido a comunicação ruim e problemas relacionado à gestão de tempo.

Num processo de formulação do planejamento estratégico e operacional, normalmente, é esperado que os planos sejam comunicados aos responsáveis e colaboradores da organização. Ao expandir a ideia da relação de emissores e receptores, o Sócio A enfatiza que não somente a comunicação é importante como

também a qualidade dela se faz fundamental. Nisso, é observado que os colaboradores são transmissores e receptores, especialmente pela natureza técnica da profissão e pela exigência de constante comunicação entre profissionais contábeis e clientes.

A característica técnica da profissão faz com que a comunicação, e por consequência as memórias geradas e utilizadas, eleve o risco de comprometimento nas relações entre emissor e transmissor. Conforme relato do Sócio A:

*o problema que eu vejo é no relacionamento, na minha área quando o emissor se torna técnico demais ele compromete o relacionamento e conseqüentemente o receptor, ele não é técnico, ele não tem nível técnico; então o transmissor da informação ele tem que saber com quem ele está lidando, quem é que vai receber lá na ponta e tentar traduzir estas informações de uma maneira em que o receptor consiga entender e da melhor forma possível.*

Em relação às mudanças que os sócios julgam ser necessárias para que a OC se beneficie das relações entre emissores e receptores, foi apontando por eles a necessidade de reuniões regulares com uma frequência semanal, quinzenal ou mensal. Isso ajudaria a minimizar as falhas e contribuiria no alinhamento estratégico e operacional. A avaliação deles é de que as reuniões ocorrem, porém de forma muito informal e sem regularidade. Estes aspectos demonstram claramente uma deficiência quanto ao uso do segundo tipo de MO, a qual exige que mensagens sejam continuamente transmitidas entre os emissores e os receptores (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

A profissão contábil exige educação continuada e atualização constante observando às frequentes mudanças nas legislações. O Sócio A exemplifica isso ao comentar que houveram legislações que ficaram em vigor somente num período curto e específico da pandemia da Covid-19. Outrora, uma medida provisória anunciada tem sua vigência por um curto espaço de tempo, assim como surgem alterações que impedem procedimentos já praticados pelos clientes. Diante disso, é necessário que o profissional contábil esteja atento a atualizações bem como caducidade das leis que regem os negócios de seus clientes.

Quando questionado sobre se haveria algum tipo de mensagem inadequada ou imprópria a ser comunicada aos futuros profissionais da OC, o Sócio A avalia que não há dentro da empresa nenhuma informação do tipo, sendo a OC transparente nessa questão. O sócio B acrescenta que todas as informações pertinentes são

compartilhadas entre todos.

Stein (1995) e Stein e Zwass (1995), discorrem sobre os aspectos temporais da MO, e defendem que há diferença na tratativa de informações entre os colaboradores de uma empresa. Para a maioria dos colaboradores uma informação mantida na empresa por apenas algumas horas pode ser considerada de curto prazo, analisado diferentemente para outros tipos de usuários que tomam decisões de comprar e vender a todo instante, como um investidor em ações, por exemplo. Os autores fazem uma analogia da informação sob a ótica de um analista da indústria de computador versus a de um banqueiro. Segundo eles, da mesma forma que seis meses seria considerado longo prazo para um analista da indústria de computador, não seria para um banqueiro, que realiza a revisão histórica de créditos (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

Os profissionais das empresas precisam considerar o papel das memórias de curto, médio e longo prazo, onde a duração depende do contexto operacional da organização. Considerando os três tipos de memórias mencionadas anteriormente e a existência de rotinas e processos dentro da empresa, os sócios fizeram uma avaliação do aspecto temporal das memórias organizacionais.

Foi questionado aos sócios, quanto tempo segundo a percepção deles era considerado curto prazo e longo prazo. Conforme os padrões contábeis, relata o Sócio A considera-se curto prazo o período de um mês para o segundo e terceiro tipo de memória, e longo prazo, um ano ou mais quando relacionado ao primeiro tipo de memória. Também o sócio B corrobora com a ideia do tempo do curto prazo corresponder a um mês para o segundo e terceiro tipo de memória, mas contraria o pensamento de seu sócio, apontando que um tempo de cinco anos seria uma classificação adequada para uma memória de longo prazo.

Na avaliação do Sócio B, por um lado a eficácia da MO acontece pela valorização do segundo tipo de memória, pois considera a rotina diária e a comunicação mais constante entre as partes. Por outro lado, o Sócio A considera todas as memórias como importantes, mas entende que as duas últimas (segunda e terceira) são fundamentais para eficácia, e acrescenta que seja por que talvez são relacionadas à aspectos de curto prazo e possuem um caráter mais de cunho prático. O Sócio A relata que:

*Do meu ponto de vista, primeiro eu preciso ter um bom planejamento para executar minhas atividades operacionais, então eu estou falando*

*de implantação de sistemas, implantação de processos e de rotinas, analisando os tipos de memória eu coloco isso como parte da primeira memória, quando eu analiso meu planejamento estratégico. Só que se eu não tiver uma execução boa lá nas duas últimas memórias, um desempenho bom lá nas duas últimas memórias, não adianta nada o meu planejamento. Eu vejo uma relação entre as três, todas são importantes, mas para a eficácia operacional as duas últimas.*

Stein e Zwass (1995) esclarecem que as memórias são como um tipo particular de informação, sendo um persistente registro não dependente de um forte elo entre o emissor e o receptor. Uma mensagem é codificada por um remetente, transmitido através de um canal e depois decodificada por um receptor. O tempo entre a codificação e o envio de uma mensagem é normalmente é curto. No entanto, com memórias de uma organização, isso não acontece, pois elas podem ser preservadas.

De acordo Stein (1995) e Stein e Zwass (1995), as memórias mantidas por uma organização constituem um mapa de seu passado que contém enormes quantidades de informação. Segundo eles, cada empresa possui um mapa do CO, com a classificação das MO existentes. O conhecimento refere-se a uma consciência da eficiência e eficácia dos diferentes cursos de ação na produção de resultados particulares com base na experiência. Os autores recomendam que os gestores devam inventariar e classificar o conteúdo da memória de suas organizações usando uma estrutura apropriada. Quanto conhecimento a organização possui? Quanto do conhecimento é descritivo e concreto? Qual parte é normativa? Qual é abstrato? Como cada tipo de conhecimento é retido e sentido pela organização? Esse conhecimento pode ser facilmente acessado? Quais memórias organizacionais apoiam a eficácia organizacional e a realização da vantagem competitiva?

O CO ajuda os tomadores de decisões a escolher as ações apropriadas para atingir as metas organizacionais. Por esse motivo, os gestores devem armazenar e classificar o conteúdo da memória para suas organizações utilizando um modelo adequado. Estruturas de memória, como observadas no Quadro 6, podem ajudar os gestores a mapear o conteúdo de suas memórias.

Como observa-se no Quadro 6, Stein e Zwass (1995) classificaram a memória em termos de nível de abstração (abstrato vs. concreto) e de orientação normativa (descritiva vs. prescritiva). O Quadrante Q1 refere-se ao conhecimento técnico científico o qual os responsáveis de uma organização possuem no sentido de estabelecer estratégias e caminhos para uma empresa. O Quadrante Q2 representa os conhecimentos advindos do modelo de gestão empresarial e expressa as políticas,

os valores, a missão, a cultura. Os Quadrantes Q3 e Q4 tem caráter operacional, sendo o Q3 relativo conhecimento das atividades operacionais que envolvem fluxo de pessoas ou recursos materiais, enquanto o Q4 são os códigos normativas internos operacionais que uma empresa possui.

**Quadro 6** - Mapa de Conhecimentos em quatro quadrantes

<b>Abstrato (estratégico)</b>	Q1 - Conhecimento Técnico científico	Q2 - Políticas, Valores, Ética, Estratégias
<b>Concreto (operacional)</b>	Q3 - Eventos, Pessoas, Entradas, Saídas	Q4 - Regras, Normas, Funções, Tarefas
	<b>Descritivo</b>	<b>Prescritivo</b>

**Fonte:** elaborado e adaptado pelo autor com base em Stein (1995) e Stein e Zwass (1995),

Em relação ao conhecimento técnico e científico (Q1), a OC analisada, possuía 54,5% (n = 6) de colaboradores especialistas, 36,4% (n = 4) com formação em ensino superior e 9,1% (n = 1) com ensino médio. De todos os respondentes, 81,82% (n=9) possuía formação na área de Ciências Contábeis. Em relação aos colaboradores, os sócios avaliam que os funcionários possuem formação suficiente e adequada, mas que poderiam melhorar no quesito atualização. Segundo o sócio B, a OC não perde em termos de eficiência para outros escritórios nesse aspecto, possuindo profissionais qualificados na área contábil.

O sócio A esclarece que para cada departamento da OC é exigido naturalmente um conhecimento técnico. Em termos de formação, como a maioria dos profissionais é composta por contadores, acredita-se que pelo fato de possuírem uma formação a nível de bacharelado genérica, todos possuem o básico de conhecimento técnico e, devido a isso são capazes de atender de maneira razoável as demandas. O sócio enfatiza a maior necessidade de conhecimento específico naqueles que exercem a profissão dentro do departamento fiscal, dado a exigência de conhecimentos muito específicos os quais a formação generalista nem sempre proporciona.

Quanto às políticas, valores, ética e estratégias (Q2) a OC possui uma estratégia e políticas definidas, mas há falhas em transmitir essas memórias. O sócio A afirma que a OC tenta alinhar todas as estratégias, transferindo o conhecimento aos colaboradores, embora nem sempre consiga. Apesar disso, ele relata que os colaboradores já sabem que a OC possui intenções estratégicas de crescimento no mercado, ampliação de carteira de clientes e prestação de serviço com qualidade.

Visualmente, a memória da missão organizacional e dos valores estão fixadas em quadros, relatada na entrevista e observada pelo pesquisador. O sócio A revela que se ele questionar a seus funcionários sobre qual é a missão e os valores, eles dificilmente saberiam responder. Ele reconhece haver falhas em relação às políticas internas e em relação aos processos internos.

Por outro lado, segundo o sócio B, a empresa precisa demonstrar e apresentar de uma maneira adequada a missão e valores aos colaboradores. Como gestores, os sócios admitem falharem nesse ponto, destacando que eles mesmos deveriam dar o exemplo, de forma a expressar a cultura organizacional.

Em relação aos eventos, pessoas, entradas, saídas (Q3) a OC admite que há falhas de comunicação, mas busca valorizar o relacionamento e o conhecimento das pessoas. Conforme menciona o sócio A:

*Aqui sim existe uma relação muito boa, existe falha de comunicação, existe, mas estamos tentando reverter isso implementando novas ferramentas, novas estratégias, mas aqui existe um bom relacionamento, o conhecimento entre pessoas, todo mundo se relaciona de uma maneira tranquila, todo mundo sabe quem é todo mundo, é aqui em relação a este quadrante três é bem aplicado sim.*

O sócio B enfatiza que não há evasão de funcionário por desmotivação. Este tipo de fato contribui para o processo de retenção da MO por meio do conhecimento que as pessoas carregam. Ele continua afirmando que busca valorizar os funcionários ao máximo, incentivando as atualizações constantes de conhecimentos, e ajudando de forma bem flexível nas demandas dos colaboradores.

Por fim, no que se refere às regras, normas, funções e tarefas (Q4), segundo depoimento do sócio A não há problema quanto a isso pois, por trabalharem com setorização e responsabilidades por colaborador, as regras normalmente são claras e transparentes. As normas, funções e tarefas são bem expressas, sendo este quadrante aplicado na totalidade.

O sócio B corrobora com o sócio A quanto ao fato dos colaboradores seguirem regras e normas, mas o sócio B revela que falta um manual de procedimentos, uma vez que as regras e normas são repassadas apenas verbalmente.

## 4.5 ANÁLISES DAS FUNÇÕES MNEMÔNICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

### 4.5.1 Aquisição de Informações

Na OC, conforme as observações realizadas, os dados contábeis são registrados e trabalhados de forma organizada por ferramentas computacionais, o que facilita a execução do trabalho. Entretanto, os gestores e colaboradores precisam explorar o impacto do aprendizado individual e organizacional sobre a aquisição de conhecimento, bem como o impacto das memórias organizacionais sobre o aprendizado individual e organizacional. A aquisição de conhecimento e o processo de aprendizagem em contextos organizacionais podem acontecer em termos de *single-loop* (ciclo simples) e *double-loop* (ciclo duplo).

A aprendizagem *single-loop* parte da base da detecção de erros, que envolve a mudança de métodos e a melhoria da eficiência para alcançar os objetivos estabelecidos (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995), ou seja, refere-se a “fazer as coisas da maneira certa”. Já a aprendizagem *double-loop* (ciclo duplo) é a aprendizagem baseada na mudança dos próprios objetivos (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995) e representa “fazer as coisas certas”. No contexto do MO, enquanto o primeiro implica na mudança do método a partir da identificação de erros sem modificação de normas e valores da organização, preservando as diretrizes estratégicas, o segundo implica numa revisão crítica das ações operacionais por meio do questionamento dos princípios, objetivos, normas e valores.

Na prática, o conhecimento *single-loop* se traduz em modificar as operações para se atingir os objetivos estratégicos da empresa, preservando a própria estratégia formulada, enquanto o conhecimento *double-loop* seria uma aprendizagem pela mudança ou desconstrução dos pensamentos estratégicos sem necessariamente mudar as operações da empresa.

Após breve explicação sobre os termos, foi questionado a um dos sócios em relação às estratégias utilizadas, os erros e acertos, o que deu certo ou não, e como agiram com algo que não saiu exatamente como planejado. Foi obtido o seguinte relato:

*Uma das nossas estratégias era utilizar o processo de importação de nota fiscal, tentar automatizar isso, beleza, e aí nesta estratégia nós temos que achar um sistema que faça isso automaticamente e aí nós fomos atrás de um sistema. Achemos o sistema, o marketing do*

*sistema vendeu muito bem, implantamos o sistema e depois **nós identificamos que o sistema não estava fazendo aquilo que deveria ser feito, não estava resolvendo meu problema, ou seja, a nossa estratégia teve um problema,** e como eu vou resolver isso? Mudo a parte operacional, mudo o sistema. E nós mudamos o sistema, então se você olhar nessa ótica, em termos de gestão da informação estratégica, eu vejo que o single loop se aplica perfeitamente, pois eu estou resolvendo um problema da minha estratégia a nível operacional (**grifo nosso**).*

Mais adiante, foi questionado sobre a estratégia da organização no atual momento, no qual o mundo todo passa pela pandemia do Covid-19. A resposta do sócio foi:

*Eu acho que toda estratégia, **ela é perfeita para o momento em que ela está vivendo,** por que a estratégia que eu estou usando hoje, como lidamos com pessoas, com empresas e **ela está associada a sociedade e ela sofre mutações diariamente,** então eu sei que daqui um ano, minha estratégia já não pode ser a mesma, então assim, a estratégia é perfeita para o momento para o período em que ela está atuando, no futuro ela deverá ser reajustada (**grifo nosso**).*

Em relação à aquisição de conhecimentos dos colaboradores por meio de erros, ficou perceptível que a maioria (90,9%) dos respondentes aprendem com o erro, seja quando ele implica em mudanças nas operações (*single-loop*), ou quando gera mudanças nas estratégias (*double-loop*), conforme demonstra a Tabela 1, no entanto 9,1% são indiferentes em qualquer um dos casos. Os altos valores de médias (8,8 e 8,6; DP = 1,8) sinalizam concordância com essas percepções.

**Tabela 1** - Aquisição de conhecimentos por meio de erros no mapa de conhecimentos

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu aprendo com o erro quando ele me leva a realizar mudanças nas regras das operações, nos manuais, nas instruções e/ou nos procedimentos internos.	0,0	9,1	90,9	8,8	10	10	1,8	5	10
Eu aprendo com o erro quando ele me leva a realizar mudanças nas estratégias, estruturas e cultura da empresa.	0,0	9,1	90,9	8,6	10	9	1,8	5	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

O relato dos sócios confirmam tais porcentagens encontradas pois relatam que o conhecimento é obtido por meio de experiências que permitem ajustar os instrumentos gerenciais da empresa. As evidências corroboram com a forma de

pensar e agir relatado pelos sócios que são abertos a modificarem as estratégias, regras e procedimentos conforme o aprendizado com os erros.

De acordo com o Sócio A, quanto à questão da aquisição de conhecimento por meio de erros, quando a estratégia gera um problema, ele questiona como resolver. Na condição de sócio, ele busca mudar as regras das operações e o sistema utilizado como, por exemplo, utilizar um processo automatizado de importação de notas fiscais. O Sócio A comenta:

*eu vejo que o single loop se aplica perfeitamente, pois eu estou resolvendo um problema da minha estratégia a nível operacional.*

Essas experiências e mudanças podem ser registradas para serem resgatadas por todos àqueles membros da organização que precisem de tais informações.

#### **4.5.2 Retenção de Informações**

De acordo com Stein (1995) e Stein e Zwass (1995), a retenção é provavelmente a característica mais importante e amplamente reconhecida da MO. Eles propõem que vários mecanismos podem ser utilizados como meio de reter a informação, operando em níveis individuais e organizacionais, sendo alguns mais ou menos apropriados para diferentes tipos de conhecimento. Eles identificam em três categorias principais: esquemas (estruturas de conhecimentos por atributos), scripts (sequências de ações ou eventos) e sistemas (conjuntos de elementos interligados de maneira direta ou indireta) (STEIN, 1995; STEIN; ZWASS, 1995).

Em relação aos esquemas, levantou-se evidências sobre as capacidades retentivas individuais e os impactos desses mecanismos sobre a atividade operacional. Na área contábil, os esquemas estão relacionados aos sistemas de medição de desempenho individual e coletivo. Nesse sentido, o Sócio A relatou:

*Não, não aplicamos nada de avaliação de desempenho, nada que faça avaliação dos colaboradores. Na verdade, assim, já tentei aplicar uma CPA, implementar questionário mesmo que de maneiras simples, mas os sócios acharam que não era o momento disso...  
O que eu uso dentro do próprio sistema nós temos planilhas de controle de execução de processos e tarefas, mas isso não é uma análise de retenção do conhecimento, não é uma análise de desempenho, isso é só para eu avaliar como é que está a evolução das tarefas.*

A falta de mensuração do desempenho individual e coletivo dificulta aos sócios entenderem o perfil dos colaboradores de forma clara, embora a composição da equipe de Londrina seja composta por poucos profissionais e possibilite maiores níveis de relacionamentos. Nos esquemas, a retenção de conhecimento se relaciona aos atributos profissionais que compõe o perfil profissional. No caso de uma rotatividade de funcionários, a MO pode não ser retida se não houver um entendimento do perfil do colaborador que executa determinada função.

Quanto aos *Scripts*, a OC possui rotinas operacionais informais, mas, muitos processos são acompanhados por meio de ferramentas. Os *scripts* indicam que a MO é registrada ou retida com base na recorrência de eventos ou rotinas. Ambos os Sócios A e B foram categóricos em suas respostas afirmando que não possuem processos de avaliação de retenção das memórias. Segundo relato do Sócio A:

*Não também, vou de encontro com a resposta anterior! Nós fazemos muitos processos, então eu tenho ferramentas que acompanham o cumprimento destas tarefas, mas não que avaliem a retenção das informações neste aspecto.*

Quando questionado aos sócios em relação aos sistemas, sobre a avaliação ou não das capacidades retentivas das estruturas sociais e físicas relativas à organização, e os impactos de tais estruturas na eficácia organizacional, mais uma vez ambos declararam que não fazem isso de maneira formal, mas a fazem de maneira informal. Segundo o Sócio A: *“De maneira formal nunca, mas, de maneira informal diariamente, é mais a questão da percepção do cliente”*.

Já quando questionado aos colaboradores da organização sobre o registro de informações, as evidências obtidas pelo questionário mostram que 45,5% (n=5) dos profissionais se preocupam em realizar o registro de seus conhecimentos e experiências contábeis por entender aspectos vitais da empresa. Para os demais profissionais 18,2% (n=2) são indiferentes, e 36,4% (n= 4) admitem não terem tanta preocupação com o registro.

Nas respostas obtidas junto aos colaboradores, ocorreu uma divisão bem equilibrada das percepções; parte dos respondentes relataram que são incentivados a registrarem suas experiências profissionais relevantes, ou seja, 45,5% se sentem motivados, no entanto outros 45,5% profissionais não são instigados ao registro.

Segundo a percepção de 81,8% (n=9), a empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábeis financeiros. Isso, de acordo com o

Stein (1995), favorece a geração de roteiros ou sistemas de retenção eficiente da MO. Quando as evidências obtidas são comparadas com os resultados de Shibao; Santos; Popadiuk (2011), tem-se que que a Tabela 2 destaca a concordância nos três itens na frequência em 45,5%, 45,5% e 81,8%, enquanto Shibao *et al.* (2008) obteve 53%, 53% e 77%, respectivamente.

**Tabela 2** - Registro de Informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na minha empresa os funcionários são incentivados a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.	45,5	9,1	45,5	4,5	1	5	2,9	1	8
Na minha empresa meus colegas de trabalho se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a empresa.	36,4	18,2	45,5	5,6	8	5	2,7	2	9
Na minha empresa valoriza-se a padronização de formato na elaboração de documentos contábil financeiros.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,0	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Mín – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Nas OC percebeu-se que o incentivo para a formação de uma boa e eficiente MO deve partir dos gestores diretos, uma vez que a pesquisa demonstrou que os colaboradores não têm o hábito de registrar suas experiências e processos. A produção dos registros é de suma importância, porém é necessário que se tenha processos eficazes de arquivamento e preservação de todo conteúdo gerado, evitando possíveis perdas e facilitando o acesso e a reutilização.

#### 4.5.3 Manutenção e Perdas de Informações

A manutenção é outra etapa das FMs que leva à questionamentos do tipo “como estão memórias mantidas ao longo do tempo?” (STEIN, 1995). Segundo Stein (1995, p. 29) as “memórias gravadas também são efetivamente destruídas quando os índices de localização de arquivos são perdidos” e da mesma forma, os membros que partem da organização deixam 'buracos' nas redes de conhecimentos existentes. Em outras palavras, de forma geral, as memórias são mantidas à medida que uma organização tem acesso ao seu conhecimento e experiência. A perda de memória,

por exemplo, pode acontecer quando há um aumento da taxa de rotatividade dos funcionários na empresa.

Quando aplicado o procedimento de observação na OC percebeu-se que o ambiente de trabalho era muito respeitoso e que os colaboradores estavam contentes com o lugar onde trabalhavam. Isso corrobora com os dizeres dos sócios em relação a baixa rotatividade de pessoal.

Após breve contextualização sobre a temática, foi perguntado ao Sócio A de que forma ele costumava avaliar a perda de conhecimento experienciado em sua organização devido à rotatividade e reestruturação organizacional. Também se questionou de que maneira era desenvolvido estratégias para lidar com tais perdas. Ele explica:

*Não me preocupo com isso, não vejo problema quanto a isso. Acredito que por que os gestores têm nível técnico para suprir momentaneamente essas lacunas, mas eu tento reter também os colaboradores, pois existe uma relação entre o colaborador e cliente.*

Como a OC possui pouca rotatividade, segundo depoimento dos sócios, os mesmos não expressaram preocupação com a perda de memória nesse momento. Desta forma a OC, assume um risco a longo prazo de perda de memória, pois, se a empresa crescer rapidamente, pode ser que os índices de rotatividade sejam maiores que os atuais e pode vir a faltar colaboradores com experiência na área contábil. Também complementando, os sócios relatam que não é uma preocupação deles a questão da saída de colaboradores da organização, pois segundo eles, ambos os sócios conhecem todos os departamentos da OC e podem de maneira provisória, “tampar” eventuais “buracos” no quadro operacional.

Quanto às estratégias a serem desenvolvidas para fortalecer os processos de eficácia organizacional, os sócios apontaram em suas avaliações quais as técnicas a OC utiliza para manter diferentes tipos de comunicação, repetição, segregação e validação. Para o Sócio A isso ocorre:

*[...] por “osmose” pois eu não tenho manual. O funcionário entra e ele começa a viver a empresa, ele aprende mais por uma questão de “osmose”, exceto o conhecimento técnico o qual ele já tem uma certa bagagem.*

Ao mencionar que é uma questão de osmose, o Sócio A retrata que os colaboradores aprendem e dão manutenção na MO ao realizarem compartilhamento

de informações entre si sobre as experiências que cada um obtém no cotidiano da empresa. Essa informação é corroborada com a evidência de que, com 72,7% (n=8), dos colaboradores discordam de que as pessoas com vários anos de trabalho na empresa sentem dificuldades em encontrar informações contábeis registradas. Pelo contrário, de forma geral, todos conseguem encontrar as informações necessárias, não as perdendo.

Em outro procedimento de coleta de dados, a observação, constatou-se que experiências eram compartilhadas à medida que, por várias vezes foi visto colaboradores com mais tempo de casa levantando de suas cadeiras para auxiliar os outros colegas de trabalho menos experientes em eventuais dúvidas relacionadas ao desempenho da função.

Conforme Tabela 3, apesar dos colaboradores não sentirem dificuldade de encontrar informações já registradas, eles sentem que há muito conteúdo informativo que deveria estar registrado, mas não está. Esse fato pode criar insegurança no momento de recuperar a memória, embora 54,5% (n=6) dos colaboradores discordam de ter a sensação sobre ter esquecido como de resolver um problema que já resolveu antes.

**Tabela 3** - Perda de Registro

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu percebo que até mesmo as pessoas com vários anos de trabalho na minha empresa sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho.	72,7	9,1	18,2	2,7	1	2	3,1	0	10
Eu percebo que na minha empresa, há muito assunto contábil financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está.	36,4	9,1	54,5	4,8	-	6	3,5	0	10
Eu percebo que às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo.	54,5	27,3	18,2	3,6	5	3	2,9	0	9

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Mín – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

De modo geral, há um indício de percepção de pouca perda de memória, conforme a Tabela 3, pois foram constatados níveis com médias abaixo de 5 (escala de 0 a 10) para os itens listados.

#### 4.5.4 Recuperação de Informações

A memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas. Mas vale mencionar que nem todas as formas de conhecimentos guarnecidos pelas organizações são voluntariamente recuperáveis.

Quanto à recuperação de memória, o Sócio A relata que não costuma avaliar a questão, mas que preza pela recuperação de informações, visto que, diariamente a OC é afetada por alguma situação que envolve resgatar informações, documentos, arquivos ou registros do passado. Sistemas de e-mails, aplicativos de trocas de mensagens, sistemas de armazenamentos de dados e sistemas embarcados em nuvens são fontes que, de maneira recorrente, são acessados para a recuperação da MO. Corroborando para tal inferência do sócio A, o procedimento da observação constatou que os equipamentos utilizados pela OC para armazenar informações relevantes, no caso os computadores, eram equipamentos de ponta, atualizados e com menos de 02 (dois) anos de uso.

*Nós não costumamos avaliar mas prezamos muito isso em termos de recuperação de informação porque diariamente nós somos impactado por alguma situação de algum comunicado, de algum processo que fizemos lá atrás e nós temos que sim, sempre estar resgatando, então, esse arquivamento de conhecimento, de processos nós prezamos muito. Armazenamos em sistemas locais e sistema em nuvens segundo o segundo backup.*

Com médias 6,6 (DP = 3,2) e 8,4 (DP = 2,2), de maneira geral, as informações produzidas pela OC são utilizadas pelos profissionais da empresa e as mesmas informações estão acessíveis a todos, conforme Tabela 4.

**Tabela 4** - Reutilização de informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na prática, utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas técnicos.	18,2	9,1	72,7	6,6	7	7	3,2	0	10
As informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas técnicos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na minha empresa.	9,1	0,0	90,9	8,4	10	9	2,2	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Contudo, conforme Tabela 5 a seguir, no nível organizacional, os colaboradores estão divididos quanto aos incentivos para o registro de suas experiências profissionais, tendo 45,5%(n=5) de percepções de que há pouco incentivo ao registro, 45,5%(n=5) de percepções para muito incentivo ao registro e 9,1% (n=1) com percepções indiferentes à questão. Por outro lado, a maioria das percepções com 81,8% (n=9) sinalizam a valorização da padronização de formato na elaboração de documentos financeiros, sendo um pouco mais da metade 54,5% (n=6) com percepções de estímulos ao reuso das informações de soluções contábeis existentes.

**Tabela 5** - Valorização do registro e reutilização da informação pela organização

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na minha empresa os funcionários são incentivados a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.	45,5	9,1	45,5	4,5	1	5	2,9	1	8
Na minha empresa valoriza-se a padronização de formato na elaboração de documentos contábil financeiros.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,0	3	10
Eu percebo que a minha empresa estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes.	9,1	36,4	54,5	6,7	5	6	2,1	4	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Segundo a Tabela 6, no nível individual, 72,7% (n = 8) das percepções dos colaboradores sinalizam que eles reconhecem a existência de preocupações por parte dos pares na busca de registros anteriores para a solução de problemas. Em alinhamento à essa evidência, em 72,7% (n = 8) das percepções são verificadas o uso do registro feito por terceiros para resolver problemas técnicos.

**Tabela 6** - Valorização do registro e reutilização da informação pelo indivíduo e seu grupo de trabalho

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros.	9,1	18,2	72,7	6,7	8	8	2,5	1	10

Na minha empresa meus colegas de trabalho se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a empresa.	36,4	18,2	45,5	5,6	8	5	2,7	2	9
Na prática, utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas técnicos.	18,2	9,1	72,7	6,6	7	7	3,2	0	10
<i>Nota D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo</i>									
<b>Fonte:</b> Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.									

Chama a atenção o fato de somente parte dos colaboradores (média 5,6; DP = 2,7) ou seja n=5 se preocuparem em registrar os seus conhecimentos e experiências contábeis vitais para a empresa. Em suma, embora a maioria busque registros anteriores, nem todos se preocupam em registrar os conhecimentos.

#### 4.5.5 Busca de Informações

Segundo Spiller e Pontes (2007) para se medir a efetividade pela qual uma MO opera na organização, as etapas de busca e recuperação representam a maneira mais direta para tal aferição. Para eles, mesmo diante de uma situação onde se registrem conteúdos, informações e conhecimentos na MO, de nada serve, se na organização não existir, junto aos indivíduos, a cultura de buscar e recuperar tais informações (SPILLER; PONTES, 2007). Ainda segundo os autores, este processo distingue uma organização que somente registra, de outra que efetivamente utiliza a sua MO.

Na empresa objeto deste estudo de caso questionou-se durante entrevista aos sócios como ocorria a busca por informações dentro da empresa. Sobre esse questionamento o Sócio A respondeu:

*[...] eu trabalho propriamente dito com informações de clientes, então, dentro da minha organização sempre que um colaborador precisa responder à alguma pergunta, ele vai responder sobre informação e normalmente essas informações do cliente, ao qual eu gerencio, está dentro do sistema de informação, ou melhor sistema contábil, o qual é umas das ferramentas.*

*[...] os outros tipos de ferramentas que nós armazenamos, a de processos, por exemplo o colaborador entra e precisa realizar a folha de pagamento, então nós temos uma planilha onde temos os processos que devem ser executados para cada tipo de cliente. Então se ela entrar ele vai abrir está planilha e está planilha vai ter acesso facilmente pois trata-se de uma planilha compartilhada” “[...]” “então tudo isso que precisa ser executado, está dentro de uma planilha em*

*um sistema” “[...]. uma planilha que a gente usa, **uma planilha compartilhada de forma on-line onde todos os colaboradores de determinado departamento têm acesso**” (grifo nosso).*

Quando perguntado ao Sócio B, em relação à busca das informações pelos colaboradores, ele relatou:

*[...] não tem um protocolo para isso, ocorre mais entre conversas informais entre os próprios colaboradores” [...]” “Acho importante o acesso a informações para todos os colaboradores, mas como ainda não temos manuais, não está acessível.*

É possível observar que na organização pesquisada existem algumas divergências nos depoimentos dos sócios e que, em relação aos processos que possibilitem otimizar a busca da informação de uma forma generalizada entre todos os departamentos, ainda é demasiadamente precário.

Na Tabela 7, temos a percepção direta dos colaboradores, os quais concordam com a afirmação de que encontram a informação contábil-financeira que buscam dentro da rotina da empresa e observam a existência de preocupação por parte dos colegas em buscar os registros anteriores existentes para resolver problemas.

**Tabela 7** - Busca de Informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da minha empresa.	0,0	18,2	81,8	8,0	8	10	2,1	5	10
Eu percebo que na minha empresa as informações contábeis financeiras registradas não são perdidas.	9,1	18,2	72,7	7,7	8	9	2,1	2	10
Eu observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros.	9,1	18,2	72,7	7,6	8	9	2,1	1	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Além disso, a percepção da maioria dos profissionais (média 7,7; DP = 2,1) sinaliza que as informações registradas não são perdidas. A frequência de concordância (81,8%, 72,7% e 72,7%) corroboram com as evidências de Shibao, Pontes e Gonçalves (2008). Nesses três itens da tabela, esses autores registraram elevados índices de recorrências na faixa de 77%; 66% e 53%, respectivamente.

#### 4.5.6 Efetividade da Memória Organizacional

Neste tópico (Tabela 8), as assertivas buscaram analisar a maneira que o colaborador enxerga em sua organização e em seus colegas de trabalho aspectos relacionados ao registro, manutenção, recuperação da memória.

Analisando a Tabela 8, observa-se, na primeira assertiva, que para 81,8% (n=9) dos colaboradores as informações registradas, as quais são necessárias para execução de seus trabalhos, são facilmente encontradas na empresa.

Entretanto, quanto à maneira de organização das informações úteis utilizadas na resolução de problemas técnicos, para 63,6% (n=7) dos respondentes as informações estão bem organizadas, mas 18,2% (n=2) são indiferentes e 18,2% (n=2) discordam haver boa organização.

Em paralelo, 63,6% (n=7) dos respondentes avaliam ter muito assunto técnico registrado que facilita o trabalho, mas 27,3% (n=3) discordam disso e 9,1% (n=1) é indiferente à questão.

**Tabela 8** - Efetividade da Memória Organizacional

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Em minha empresa, as pessoas encontram facilmente as informações registradas que precisam para seu trabalho.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,1	3	10
Em minha empresa, reutilizamos soluções existentes na medida certa.	9,1	27,3	63,6	7,1	8	8	2,2	4	10
Em minha empresa, não esquecemos como se resolve um problema técnico.	54,5	18,2	27,3	4,5	9	4	3,0	0	9
Em minha empresa, as ideias que foram usadas no passado são apresentadas como se fossem inéditas.	72,7	9,1	18,2	2,9	-	2	2,9	0	8
Em minha empresa, as informações úteis para resolver os problemas técnicos do meu trabalho estão organizadas.	18,2	18,2	63,6	6,7	9	7	2,5	2	10
Em minha empresa, há muito assunto técnico registrado para facilitar nosso trabalho.	27,3	9,1	63,6	5,7	9	6	3,0	1	9
Em minha empresa, as informações técnicas registradas não são perdidas.	27,3	18,2	54,5	6,0	10	6	3,6	0	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me - Mediana; Mo - Moda; D. P. - Desvio padrão; Min - Mínimo; Máx - Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Por um lado, mais da metade 54,5% (n=6) o total dos respondentes concordam que as informações técnicas registradas não são perdidas. Por outro lado, a

recuperação da MO é algo necessário para a efetividade e chama a atenção o fato de que 54,5% (n=6) dos respondentes esquecem como se resolvem problemas técnicos, conforme se percebe em resposta a terceira assertiva, o que pode ser preocupante, considerando que a contabilidade é essencialmente técnica do ponto de vista das operações, e trabalha como sistemas de informações.

Além disso, com uma média de 2,9 (DP = 2,9), na OC, os respondentes indicam que ideias utilizadas no passado deixam de ser novidades diante de novas situações. Isso pode estar relacionado ao fato de que a área contábil exige atualizações constantes e profundas. Por exemplo: uma ideia proposta de planejamento tributário sugerida há alguns meses poderia estar defasada nos dias atuais em razão das mudanças rápidas que ocorrem no contexto da contabilidade tributária.

Em suma, percebe-se que em relação a efetividade da MO a empresa precisa melhorar a maneira de armazenar e facilitar o acesso do conhecimento técnico. Isso é significativo para a empresa ao considerar, conforme é destacado na subseção seguinte (4.5.7), que os colaboradores trabalham em equipe em situações rotineiras. Isso ocorre quando um membro da equipe utiliza as informações resgatadas para sanar um problema comum a todos de modo tal que evite interrupções nas atividades e processos.

#### 4.5.7 Disponibilização de Informações

A disponibilização da informação é um dos subprocessos da retenção. Quando questionado aos sócios sobre como ocorre a disponibilização das informações na organização, obteve-se a seguinte resposta:

*[...] o principal conhecimento que utilizamos aqui é o conhecimento técnico. Nós temos ferramentas de controle de rotinas de processos de procedimentos pois como é uma sequência de tarefas e de técnicas, nós armazenamos isso em ferramentas **para que qualquer que entre em nossa organização consiga dar sequência nessas atividades, nesses processos, nessas operações;** então nós temos ferramentas, o próprio sistema que nós utilizamos para processamento das informações, ele armazena estes dados (**grifo nosso**).*

Analisando os resultados obtidos no questionário (Tabela 9), é possível constatar que realmente existe uma grande facilidade por parte de todos em relação à disponibilidade das informações, alcançando médias maiores que 8,0, o que sugere

que neste quesito, segundo as percepções, a empresa está num caminho favorável e que as respostas dos colaboradores corroboram a com os dizeres dos sócios.

**Tabela 9** - Disponibilização de informações coletivas

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da minha empresa.	0,0	18,2	81,8	8,0	9	9	1,7	5	10
As informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas técnicos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na minha empresa.	9,1	0,0	90,9	8,4	10	9	2,2	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Mín – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Conforme a Tabela 9, 81.8% (n = 9) dos respondentes admitem encontrar a informação contábil-financeira dentro da empresa. Quase todos, com 90,9% (n = 10) admitem utilizar as informações no cotidiano para resolver problemas técnicos que são comuns aos colegas de trabalho. Isso evidencia um introsamento de equipe no ambiente de trabalho, no qual a informação utilizada por uma pessoa pode sanar questões técnicas do colega.

Por fim observou-se que em alguns quesitos as respostas dos colaboradores são divergentes a dos sócios entrevistados. Percebeu-se que em relação à informações contábeis financeiras a empresa esta em sintonia mas, falta incentivo para o armazenamento das informações para uso futuro.

Na próxima e última seção são apresentadas as conclusões finais e apontamentos para que haja a melhoria dos processos de MO na organização pesquisada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou verificar como os aspectos gerais e as FM ocorrem em uma OC. Para isso, investigou-se uma OC localizada em Londrina/PR sob a ótica do modelo de MO de Stein e Zwass (1995).

O processo de MO, constituído pelas FM segundo Stein (1995) e Stein e Zwass (1995), compõem-se da i) aquisição de informações; ii) retenção de informações; iii) manutenção de informações; iv) busca de informações, e; iv) recuperação de informações. Essas funções (ou etapas do processo de MO) dão base para a memorização e preservação das capacidades de uma empresa. Entende-se que o tema da presente pesquisa permite às empresas gerenciarem o conhecimento no desenvolvimento empresarial e estratégico.

O desafio da crescente competição no meio empresarial abrange a todas as empresas independentemente do segmento organizacional, não excluindo as empresas de assessoria contábil. Processos relacionados à MO com a proposta de preservação do conhecimento individual e coletivo para seu posterior uso, assim como proporcionar a acessibilidade do conhecimento, são essenciais para que as organizações tenham um bom posicionamento empresarial e estratégico. Assim também, para as organizações contábeis, a utilização de meios de preservação da MO pode servir como uma espécie de “Plano B”, pois, assim como acontece em outras instituições, elas não estão livres de possíveis evasões de conhecimentos especializados quando ocorre rotatividade de colaboradores.

No que tange ao primeiro objetivo específico de identificar na organização contábil, os aspectos gerais sobre MO, a pesquisa identificou uma preocupação constante com o alinhamento das informações estratégicas e operacionais na OC. Existe uma documentação sobre o planejamento estratégico, mas a maneira como isso é repassado aos colaboradores para as ações operacionais esbarra nos problemas de comunicação interna. Isso significa que, a informação, ainda que resgatada, não é bem aproveitada pelas falhas de comunicação e acesso à informação. Apesar disso, a OC investigada tem buscado minimizar os problemas com recursos digitais, tais como aplicativos de troca de mensagens de uso corporativo e o estabelecimento de um cronograma de reuniões que pode ajudar a minimizar as falhas, como apontado pelos sócios.

A falta de reuniões periódicas e procedimentos de disseminação bem como as falhas de preservação e compartilhamento da informação desfavorecem a construção de uma memória coletiva, fragilizando a organização no crescimento e fortalecimento empresarial. Outras iniciativas como o investimento em tecnologia da informação, investindo em programas de atendimento virtual e de integração informacional que trabalhem em conjunto com o sistema contábil utilizado no dia a dia podem ser boas soluções aos problemas.

Em relação ao segundo objetivo específico, a pesquisa analisou cada FM da OC. A aquisição de informações na prática ocorre por meio do aprendizado com o erro e com a troca de experiências, o que permite melhorar as ferramentas contábeis-gerenciais. Os sócios estão abertos a modificarem o mapa de conhecimento, modificando estratégias, regras e procedimentos.

Quanto à capacidade retentiva de informações, identificou-se que há uma falta de mensuração de desempenho organizacional e individual para a gestão efetiva da MO quanto ao corpo de profissionais da OC. Todavia, é reconhecida que a padronização de preparo de documentos contábeis e armazenamento são efetivos dentro da empresa.

No tocante à manutenção da memória, a empresa não expressa preocupações pois, de acordo com eles, há pouca rotatividade de colaboradores, porém na visão deste pesquisador acredita-se que tal atitude possa ser prejudicial para a preservação da MO a longo prazo. Entretanto, a troca de experiências tem sido aplicada como meio de repassar conhecimentos entre os colaboradores. Normalmente, a OC analisada não avalia à necessidade em recuperar memórias para um processo de tomada de decisão, mas valoriza a recuperação nas fontes digitais e computacionais que são acessadas para a lidar com um problema vigente.

Por sua vez, a busca de informações ocorre por meio de documentos compartilhados ou por troca de conversas entre colaboradores. Segundo eles quase sempre é possível encontrar a informação contábil-financeira de que necessitam. Na OC já existem algumas ferramentas/programas computacionais que registram os dados contábeis, favorecendo a execução do trabalho, no entanto, uma padronização nos caminhos e o desenvolvimento de manuais/tutoriais poderiam contribuir melhorar a situação.

Quanto a recuperação de informações, a OC não avalia seus processos e suas capacidades de resgate de informações, apesar de entenderem ser de extrema

importância o ato de recuperar informações, documentos, arquivos ou registros para o desempenho do trabalho.

A troca das informações é rotina na OC, existe transparência e atuações flexíveis para os colaboradores. A efetividade da MO é assertiva na medida que os colaboradores realmente encontram as informações úteis que precisam, embora nem tudo esteja rigorosamente registrado em recursos digitais.

A organização se preocupa em viabilizar a manutenção da memória da organização, embora nem sempre haja clareza sobre como fazer isso. O uso do processo de MO pode facilitar o desenvolvimento empresarial, mas as organizações têm dificuldades de explicitar a MO nas comunicações diárias.

A pesquisa ensinou que os sócios refletissem em relação à manutenção da memória e também a respeito do processo de desenvolvimento estratégico e operacional na organização em que gerenciam. Conforme apurado, para a OC o tempo de transmissão e recepção de uma mensagem é mais significativa do que a criação em si da informação. Ou seja, apurou-se que o segundo tipo de memória, aquela que ocorre quando o tempo na transmissão da mensagem é significativo (exemplo: tradição oral, conversas informais), em conjunto com o terceiro tipo de memória, que é quando o tempo na recepção da mensagem é significativo (exemplo: mensagens e anexos recebidos por e-mails) predominavam na OC.

A falta de tempo e a sobrecarga de trabalho impedem que mais processos sejam implantados. A falta de comunicação, relatada pelos entrevistados, a cultura organizacional, carência de adoção de rotinas, bem como a dependência do fator humano no registro, e a atualização das informações, são problemas corriqueiros limitadores do processo. Foi verificado também que algumas soluções mais simples e comuns, como a utilização de e-mails, aplicativos de mensagens, *backups* e, planilhas elaboradas individualmente pelos colaboradores, já eram procedimentos adotados pela OC, porém há dificuldade de compartilhamento, integração e recuperação da memória. Estas situações auxiliam a curto prazo, mas não solidificam a formação de MO de longo prazo.

A MO é essencial para a organização, dado que está presente nos colaboradores, nas rotinas empresariais, nos documentos de trabalho, nos sistemas utilizados etc. Considera-se que a gestão da memória é um assunto importante porque permite avançar, passar e perpetuar o conhecimento assertivo.

Com relação à contribuição prática, a pesquisa enfatiza a importância da MO em OCs e propõe que os gestores percebam o grande potencial da MO como base de informações, entrelaçando o passado, presente e futuro, facilitando o desafio de tomada de decisões. Ressalta-se também que é primordial que os colaboradores sejam incentivados a colaborar para a formação e preservação de uma memória coletiva e que o objetivo é facilitar a maneira de trabalhar, sem ameaçar seus postos de trabalho.

Para a academia, em especial para o programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) na linha de pesquisa em Compartilhamento da Informação e do Conhecimento, assim como para os profissionais da área contábil, esta pesquisa, ao investigar as FMs em uma OC, contribui com novos resultados, atualizando uma discussão que já possui poucas evidências empíricas na área contábil e na Ciência da Informação.

As limitações deste estudo estão relacionadas aos efeitos decorrentes da pandemia da Covid-19, dentre as quais se destacam: i) a pesquisa foi realizada em um período de várias restrições de circulação e medidas de distanciamento social, os quais impediram o pesquisador de estar presente na OC de maneira mais consistente, limitando em somente quatro visitas no local com restrição de horários; ii) o número de respondentes do questionário ficou aquém do projetado, pois inicialmente a pretensão era de que o pesquisador aplicasse presencialmente, mas devido as condições da pandemia, o questionário/formulário foi disponibilizado de forma on-line e remota, com o apoio dos sócios, aos colaboradores.

Apesar das limitações, os resultados encontrados e descritos são semelhantes à das pesquisas correlatas no que tange quanto à preservação e à reutilização do conhecimento contábil para fins operacionais, no entanto não é possível generalizar os resultados, embora eles sirvam de evidências para comparativos em pesquisas futuras. Para os gestores de organizações que se preocupam em criar e preservar sua MO, a pesquisa contribui ao destacar que na OC pesquisada, algumas etapas apresentam indicadores mais preocupantes que outras. Acredita-se que através de um estímulo organizacional, acompanhando índices de satisfação e eficiência, as FMs podem trazer benefícios mútuos aos empresários e colaboradores.

Por fim, a temática da MO no contexto de entidades é pouco explorada e as evidências apresentadas neste trabalho podem contribuir para trabalhos futuros. Outros estudos relativos ao tema podem ser interessantes no sentido de ampliar o rol

de evidências sobre a compreensão de MO em OC. Nesse sentido, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas, explorando outras OC, considerando critérios como portes maiores, número maior de colaboradores ou tempo longínquo de mercado. Sugere-se também o desenvolvimento de novos estudos de casos ou pesquisa *survey* em empresas dos de diversos setores, em especial àquelas que necessitam de informações passadas para a tomada de decisões, bem como àquelas que apresentam altas taxas de rotatividade e precisam manter a MO atualizada para que atinjam patamares altos de desenvolvimento empresarial e estratégico. Outras pesquisas podem ainda investigar organizações de outros estados e regiões.

## REFERÊNCIAS

- ABECKER, A. *et al.* Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, p.40-48, May/Jun 1998.
- ACKERMAN, M. S. Definitional and contextual issues in organizational and group memories. **Information Technology & People**, 1996.
- ACKERMAN, M. S.; HADVERSON, C. A. Reexamining organizational memory. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 1, p. 58–64, 2000.
- ACKERMAN, M. S.; MALONE, T. W. Answer Garden: A tool for growing organizational memory. **ACM SIGOIS Bulletin**, v. 11, n. 2–3, p. 31–39, 1990.
- AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos estatísticos para as ciências sociais**. Tradução: Lori Viali. 4. ed. Porto Alegre, 2012.
- ALMEIDA, M. B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/VALA-6T7QFT>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- BANNON, L. J.; KUUTTI, K. Shifting perspectives on organizational memory: from storage to active remembering. *In*: International Conference on System Sciences, 29., 1996, Hawaii. **Proceedings [...] IEEE**, 1996.
- BRACE, I. **Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research**. 2. ed. Kogan Page Publishers, 2008.
- BOGHOSSIAN, R. G.; PEREZ, G.; CESAR, A. M. R. V. C.; BARBOSA, E. D. E. A Memória organizacional e os sistemas de informação suportando a tomada de decisão. **Prisma.com**, n. 38, p. 102–125, 2019.
- CASEY, A; OLIVEIRA, F. Organizational memory remembered: a look back and future directions. **Academy of Management Meetings**, Seattle, WA, 2003.
- CEMIN, X. **Sistema de Memória Organizacional: estudo de caso**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2018.
- CHANG, J.; CHOI, B.; LEE, H. An organizational memory for facilitating knowledge: an application to e-business architecture. **Expert Systems with Applications**, v. 26, n. 2, p. 203–215, 2004.
- COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. **Introdução à Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE versão 2.0**. 2007.
- CONKLIN, Jeff. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. **Group Decision Support Systems**, v. 1, p. 362, 1996.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Iuri Duquia Abreu. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12. ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROASDELL, D. T. It's Role in Organizational Memory and Learning. **Information Systems Management**, v. 18, n. 1, p. 8–11, 1 jan. 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 113–127, 2000.
- DRUZIANI, C. F. M.; CATAPAN, A. H. A percepção da memória organizacional no setor público de tecnologia da informação. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 97–121, 2012.
- ECKERT, A.; ROXO, G. G.; MECCA, M. S.; BIASIO, R. Quanto Gastam os Escritórios de Contabilidade para se Manterem Atualizados sobre a Legislação Tributária? **Estudo & Debate**. V. 22, n. 1, p. 7-26, 2015.
- FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de Empresas Contábeis**. Atlas ed. São Paulo: 2000.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152, 2002.
- FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; FILHO, E. A. H.; SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41–51, 2012.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HACKBARTH, G; GROVER, V. The Knowledge Repository: organizational memory information systems. **Information Systems Management**, Boston, v. 16, n. 13, p. 21-30, Summer 1999.
- HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88–115, 1991.

JULIANI, J. P. **Gestão inteligente do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p.119, 2002.

KRIPPENDORFF, Klaus. Some principles of information storage and retrieval in society. **General Systems**, v. 20, p. 15, 1992.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. P. P.-R. DE J. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Negócio Editora, 2003.

LANGENMAYR, F. **Organisational memory as a function: the construction of past, present and future in organisations**. [S. l.]: Springer: 2016.

LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, v. 2, n. 3–4, p. 277–298, 2000.

LEUNG, S. O. A comparison of psychometric properties and normality in 4-, 5-, 6-, and 11-point Likert scales. **Journal of Social Service Research**, v. 37, n. 4, p. 412–421, 2011.

LI, Z.; YEZHUANG, T.; ZHONGYING, Q. An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. *In: Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 37., 2004, Hawaii. **Proceedings [...]**. IEEE, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **California management review**, v. 41, n. 4, p. 103–117, 1999.

MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MOORMAN, C; MINER, A. S. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. **Journal of Marketing Research (JMR)**, Chicago, V. 34, n. 1, p. 91-106, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.

NONATO, J.; PEREZ, G.; MEDEIROS JR., A.; PEREIRA, C. Challenges in the implementation of information systems to support the functions of organizational

memory. *In: CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management*, 13., 2016, São Paulo. **Proceedings [...]**. São Paulo: [s.n.] 2016.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design interviewing and attitude measurement**. New York: Continuum, 2001.

PELEIAS, I. R.; JUNIOR, F. H. F. C.; CUNHA, M. L.; SEGRETI, J. B. Planejamento estratégico em organizações contábeis na Cidade de São Paulo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 5, n. 1, p. 73–98, 2011.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A Memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, v. 21, n. 1, p. 348, 2016.

PRASAD, M. V. N.; PLAZA, E. Corporate memories as distributed case libraries. *In: Knowledge Acquisition Workshop*, 10., 1996, Citeseer. **Proceedings [...]** Citeseer, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Altas, 2017.

ROSA, F. S. Contabilidade e gestão do conhecimento como apoio à tomada de decisão. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 3, n. 8, p. 37–54, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTARÉM, V.; PAZIN VITORIANO, M. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 5, p. 158–170, 2016.

SCHWEITZER, F.; VARVAKIS, G. Memória organizacional e fluxos de informação: proposta de um modelo de representação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 15, n. 1, p. 43–59, 2019.

SHIBAO, F. Y. **Memória organizacional e reutilização do conhecimento contábil-financeiro: estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico na América Latina**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2008.

SHIBAO, F. Y.; PONTES, C. C. C.; GONÇALVES, M. N. Memória Organizacional e Reutilização do Conhecimento Contábil-Financeiro: estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico na América Latina. *In: Congresso Brasileiro de Contabilidade*, 18., 2008, Gramado-RS. **Anais [...]** Gramado: [s. n.], 2008.

SHIBAO, F. Y.; SANTOS, M. R.; POPADIUK, S. A percepção dos colaboradores quanto às práticas de preservação dos conhecimentos organizacionais em uma empresa do setor químico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 29, n. 3, p. 46–63, 2011.

- SOLTERO, A. P. **Modelo para La Representación de una Memoria Organizacional Utilizando Herramientas Computacionales de Internet**. 1997. 78 f. Tese (Maestría em Ciências Especialidad Tecnología Informatáica). - Instituto Tecnológico Y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, 1997.
- SPILLER, A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 9, n. 25, p. 96–108, 2007.
- STEIN, E. W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **International journal of information management**, v. 15, n. 1, p. 17–32, 1995.
- STEIN, E. W.; ZWASS, V. Actualizing organizational memory with information systems. **Information systems research**, v. 6, n. 2, p. 85–117, 1995.
- TONIAL, G.; CASSOL, A.; SLIG, P. M.; GIUGLIANI, E. Intellectual capital management and sustainability activities in Brazilian organizations: A case study. **Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability: perspectives for organizations and society**. p. 119–138. 2019.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 57–91, 1991.
- WATSON, Richard T. **Data Management**. An Organizational Perspective. New York, 1996.
- WATSON, Richard T. **Data Management**. Databases and Organizations. New York, 1998.
- YATES, J. For the record: The embodiment of organizational memory, 1850-1920. **Business and Economic History**, p. 172–182, 1990a.
- YATES, J. F. **Judgment and decision making**. Prentice-Hall, Inc, 1990b.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICES



s.	... há muito assunto técnico registrado para facilitar nosso trabalho.													
t.	... as informações técnicas registradas não são perdidas.													

Escala: 0 = nunca; 10 = sempre;

	Eu ...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
u.	Na prática, utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas técnicos.											
v.	As informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas técnicos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na minha empresa.											

Escala: 0 = nunca; 10 = sempre;

	Eu ...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
w.	Eu aprendo com o erro quando ele me leva a realizar mudanças nas regras das operações, nos manuais, nas instruções e/ou nos procedimentos internos.											
x.	Eu aprendo com o erro quando ele me leva a realizar mudanças nas estratégias, estruturas e cultura da empresa.											

## BLOCO 2

Em relação à VOCE, responda as questões abaixo.

- 2.a** Qual é a sua idade? a) Eu tenho \_\_\_\_\_ anos de idade.
- 3.** Qual o seu cargo ou função na empresa? **4.** Quanto tempo está no cargo nesta empresa?
- a) ( ) Sócio/Proprietário. **4.** Estou no cargo \_\_\_\_\_ meses.  
há
- b) ( ) Encarregado de depto. contábil.
- c) ( ) Encarregado de depto. fiscal.
- d) ( ) Encarregado de depto. pessoal.
- e) ( ) Controller
- f) ( ) Outro. Qual?  
\_\_\_\_\_
- 5.** Qual o seu nível de formação acadêmica? **6.** Caso seja formado, qual sua área de sua formação?
- a) ( ) Ensino fundamental. a) ( ) Administração.
- b) ( ) Ensino médio. b) ( ) Ciências contábeis.
- c) ( ) Ensino técnico. c) ( ) Economia.
- d) ( ) Ensino superior. d) ( ) Engenharia.
- e) ( ) Pós-graduação (especialização). e) ( ) Outro. Qual?  
\_\_\_\_\_
- f) ( ) Pós-graduação (mestrado).
- g) ( ) Pós-graduação (doutorado).
- h) ( ) Outro. Qual?  
\_\_\_\_\_

Em relação à EMPRESA CONTÁBIL, responda as questões abaixo.

- 7.** Quanto tempo o escritório de contabilidade atua no mercado? a) O escritório atua há \_\_\_\_\_ anos.  
\_\_\_\_\_
- 8.** Quantos colaboradores o escritório de contabilidade possui?
- a) O escritório possui \_\_\_\_\_ funcionários.

**9.** Qual é o faturamento bruto mensal da empresa?

- a) (    ) Menor ou igual a R\$ 30.000,00.
- b) (    ) Maior que R\$ 30.000,00 e menor ou igual a R\$ 60.000,00.
- c) (    ) Maior que R\$ 60.000,00 e menor ou igual a R\$ 120.000,00.
- e) (    ) Maior do que R\$ 120.000,00.

## APÊNDICE II – MANUAL OPERACIONAL PARA ESPECIALISTAS

Caro especialista, este manual operacional expressa as instruções de preenchimento dos campos em duas (2) partes. Realize o preenchimento, seguindo a ordem exposta.

### **PARTE 1**

Primeiro, leia e preencha o instrumento de pesquisa normalmente como se você fosse o respondente-alvo da pesquisa e anote o tempo de leitura-preenchimento do questionário.

**O tempo de leitura-preenchimento do questionário é de:** \_\_\_\_\_

### **PARTE 2**

Análise os itens dos blocos 1 e 2 do instrumento de pesquisa e assinale as questões objetivas abaixo deste manual, marcando apenas uma opção. Caso alguma resposta fornecida seja **NÃO**, por favor, escreva as justificativas, sugestões ou comentários para fins de melhorias do questionário.

Em relação aos **BLOCOS 1 e 2**, responda as questões a seguir:

	SIM	NÃO
<b>01.</b> Objetividade: as questões/ itens permitem uma resposta pontual e rápida?	( )	( )
<b>02.</b> Clareza: a linguagem utilizada é compreensível, inteligível?	( )	( )
<b>03.</b> Simplicidade: a questão/item é única ao ponto de não permitir outras interpretações?	( )	( )
<b>04.</b> Conformidade: a questão/item está de acordo com o conceito utilizado?	( )	( )
<b>05.</b> Credibilidade: a questão/item aparenta ser caracterizada o suficiente?	( )	( )

**Caso haja pelo menos resposta NÃO nas questões acima, por favor, marque a questão ou o item e forneça uma justificativa, sugestão ou comentário para fins de melhoria do questionário.**

Nº da questão e/ou item \_\_\_\_\_

Motivo/sugestão: \_\_\_\_\_

Utilize este campo para outros comentários, sugestões e/ou críticas.

---



---



---

Nº da questão e/ou item: \_\_\_\_\_

Motivo/sugestão: \_\_\_\_\_

Utilize este campo para outros comentários, sugestões e/ou críticas.

---



---



---

Nº da questão e/ou item \_\_\_\_\_

Motivo/sugestão: \_\_\_\_\_

Utilize este campo para outros comentários, sugestões e/ou críticas.

---



---



---

Nº da questão e/ou item: \_\_\_\_\_

Motivo/sugestão: \_\_\_\_\_


Utilize este campo para outros comentários, sugestões e/ou críticas.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**APÊNDICE III – CARTA CONVITE PARA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

 <p>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA</p>	<p><b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL</b>  <b>ENDEREÇO: RODOVIA CELSO GARCIA CID - PR 445 KM 380</b>  <b>CX. POSTAL 10.011 - CAMPUS UNIVERSITÁRIO, PR, 86057-970</b></p>
--	--

Londrina, 10 de Junho de 2020.

Prezado Senhor(a),

Eu, aluno e pesquisador Leonardo Augusto Brambilla, estou desenvolvendo uma pesquisa como parte das atividades do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação de Londrina/PR da Universidade Estadual de Londrina (UEL), sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Letícia Gorri Molina. A pesquisa que está sendo desenvolvida tem por objetivo investigar o nível de formação e uso da memória organizacional das organizações contábeis de Londrina/PR, para desenvolvimento empresarial no que se refere ao repositório de conhecimento gerado pelo capital intelectual. O tema é considerado relevante, pois preocupa-se com os aspectos da memória organizacional, repositório de conhecimentos e capital intelectual. As análises poderão indicar a associação entre a memória organizacional e o capital intelectual.

Solicito por meio desta carta a sua colaboração como especialista para a apreciação e julgamento da adequação dos itens operacionais relativos à memória organizacional e capital intelectual, bem como as declarações inerentes ao questionário elaborado pelo pesquisador. Caso aceite participar, o manual operacional com as instruções de avaliação e o instrumento propriamente dito será disponibilizado.

Todas as informações serão abordadas no estudo de maneira geral para fins de validação interna. Todos os dados serão tratados com rigoroso sigilo e confidencialidade por meio de recursos estatísticos, garantindo a segurança das informações fornecidas. Saliente que não haverá divulgação dos nomes dos participantes.

Comprometo a disponibilizar os resultados finais da pesquisa a você quando a pesquisa estiver concluída. Espera-se que as questões levantadas no procedimento de validação criem reflexão a todos os profissionais que participam desta pesquisa.

Agradeço a sua valiosa colaboração nesta pesquisa. Coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Leonardo Augusto Brambilla  
 Mestrando e Pesquisador pela UEL  
 leonardoabrambilla@gmail.com/  
 (43) 99991-9218

## APÊNDICE IV – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

### Agendamento inicial da visita de campo

Data: Horário inicial: Horário de término:

Contato inicial:

**Objetivo operacional:** obter de informações acerca da existência de processos de armazenamento da memória organizacional.

**Informações Gerais:** caracterização da empresa; identificação do entrevistado; características dos departamentos existentes; processos e aspectos que permitam a compreensão sobre a memória organizacional.

**Procedimentos para coleta de dados:** autorização para obtenção de dados (documentos, procedimentos, entrevistas, etc.), disponibilidade dos funcionários para esclarecimento de dúvidas e entrevistas dos diversos departamentos.

### PARTE 1 – QUESTÕES GERAIS SOBRE PERFIL DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

#### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- a. Nome
- b. Setor de atuação na empresa
- c. Função na empresa
- d. Tempo de atuação na empresa
- e. Tempo na função
- f. Grau de escolaridade/Profissão
- g. Idade

#### PERFIL EMPRESARIAL (perguntas somente para sócios)

- a. Qual é o mercado de atuação da empresa?
- b. Qual é o negócio da empresa?
- c. Qual o tempo de existência da empresa?
- d. Como é composto o quadro societário?
- e. Qual o capital social?
- f. Como são os concorrentes?
- g. Qual a média de faturamento Mensal/anual?
- h. Qual é o número de colaboradores diretos e indiretos?
- i. Como é dividido os departamentos da empresa?
- j. Qual é a área de abrangência da empresa? Atua em cidades?
- k. Quais os efeitos positivos e negativos da pandemia da Covid-19 no que tange o aspecto financeiro da empresa?
- l. Quais os planos futuros da empresa, mediante o cenário atual?
- m. A empresa possui alguma certificação da Qualidade? Se sim, qual?

### PARTE 2 – QUESTÕES GERAIS SOBRE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

#### CONTEÚDOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

As memórias são como um tipo particular de informação. A memória é um persistente registro não dependente de um forte elo entre o emissor e o receptor. Uma mensagem é codificada por um remetente, transmitido através de um canal e depois decodificada por um receptor. O tempo entre a codificação e o envio de uma mensagem é normalmente é curta. No entanto, com memórias de uma organização, isso não acontece. Com memórias, a união entre o emissor e o receptor é fraca porque a transmissão é unidirecional e distância temporal é significativa.

Há três tipos de memórias distintos.

1. O primeiro tipo de memória ocorre quando a informação é criada/codificada, mas não é enviada e nem utilizada imediatamente.  
*Exemplos: mensagens codificadas em arquivos que são arquivadas para uso posterior, procedimentos futuros (diretivas executivas), planos de contingências, planos criados hoje para aplicação no futuro.*
2. O segundo tipo de memória ocorre quando o tempo na transmissão da mensagem é significativo, ou seja, quando as mensagens permanecem na transmissão contínua ao ser passado entre o emissor e o transmissor  
*Exemplos: Tradição oral, conversas informais e reuniões, cujas mensagens repassadas a outras pessoas de maneira intencional ou não ao longo do tempo; podem ser positivas e negativas para empresa.*
3. O terceiro tipo de memória ocorre quando o tempo na recepção da mensagem é significativo e refere-se a qualquer mensagem de longa duração, que estará à disposição por muito tempo após ter sido recebida. Estas memórias podem ser usadas e consultadas a qualquer tempo para a tomada de decisão futura.  
*Exemplos: mensagens recebidas por meio de e-mails (anexos enviados por e-mail que posteriormente são buscados); mensagens assíncronas de WhatsApp que são vistas após um certo período.*

#### PERGUNTAS:

- I. Quais os tipos de memória predominam na sua organização?
- II. Quais problemas você consegue elencar sobre cada tipo de memória na sua organização?
- III. Quais problemas você identifica no seu dia a dia sobre a memória organizacional?
- IV. Como você examina a relação entre os emissores e receptores para os diferentes tipos de memória organizacional?
- V. Os colaboradores da sua empresa recebem mensagens do passado que não correspondem mais as situações atuais? *(Receber mensagens atrasadas, questão da tempestividade)*
- VI. Você considera existir algum tipo de mensagem inadequada ou imprópria a ser comunicada aos futuros profissionais da organização? *(Informações até o limite do cargo)*
- VII. Que tipo de mudanças precisa ser feitas para a organização se beneficiar destas relações entre emissores e receptores de informações dentro da organização?

#### ASPECTOS ESPACIAIS E TEMPORAIS DE MEMÓRIAS ORGANIZACIONAIS

A informação mantida na empresa por apenas algumas horas pode ser consideradas como curto prazo para a maioria dos colaboradores da empresa, mas não para aqueles que tomam decisões de comprar e vender a todo instante. Da mesma forma, seis meses seria de longo prazo para um analista da indústria de computador, mas não para um banqueiro que realiza a revisão histórica de créditos.

Os profissionais das empresas precisam considerar o papel das memórias de curto prazo e longo prazo, onde a duração depende do contexto operacional da organização. Considerando os três tipos de memórias mencionadas anteriormente e a existência de rotinas e processo dentro da empresa, resposta as perguntas a seguir. *(Exemplo de rotina: uma empresa realiza diariamente reuniões das 7h às 8h).*

#### PERGUNTAS:

- I. Quanto tempo você considera como duração de longo prazo? Em que contexto?
- II. Quanto tempo você considera como duração de curto prazo? Em que contexto?
- III. Que memórias mais contribuem para eficácia operacional?

## MAPA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E CLASSIFICAÇÃO DAS MEMÓRIAS

As memórias mantidas por uma organização constituem um mapa de seu passado que contém enormes quantidades de informação. O conhecimento é uma consciência da eficiência e eficácia dos diferentes cursos de ação na produção de resultados particulares com base na experiência.

O CO ajuda os tomadores de decisões a escolher as ações apropriadas para atingir as metas organizacionais. Por isso, os gestores devem armazenar e classificar o conteúdo da memória para suas organizações utilizando um modelo adequado. Estruturas de memória podem ajudar os gestores a mapear o conteúdo de suas memórias.

<b>Abstrato (estratégico)</b>	Q1 - Conhecimento Técnico científico	Q2 - Políticas, Valores, Ética, Estratégias
<b>Concreto (operacional)</b>	Q3 - Eventos, Pessoas, Entradas, Saídas	Q4 - Regras, Normas, Funções, Tarefas
	<b>Descritivo</b>	<b>Prescritivo</b>

### PERGUNTAS:

- I. Quanto de conhecimento técnico científico (Quadrante 1) que a organização possui?
- II. Como é o conhecimento abstrato e prescritivo (Quadrante 2) na sua organização?
- III. Como é o conhecimento descritivo e concreto (Quadrante 3) na sua organização?
- IV. Como é o conhecimento prescritivo e concreto (Quadrante 4) na sua organização?
- V. Como cada tipo de conhecimento é retido e mantido pela organização?
- VI. Estes tipos de conhecimentos podem ser acessados facilmente?
- VII. Quais memórias organizacionais apoiam a eficácia organizacional e a obtenção de vantagem competitiva?

## PARTE 3 – QUESTÕES SOBRE FUNÇÕES MNEMONICAS

### AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS

Os gestores e colaboradores precisam explorar o impacto do aprendizado individual e organizacional sobre a aquisição de conhecimento, bem como o impacto das memórias organizacionais sobre o aprendizado individual e organizacional. A aquisição de conhecimento e o processo de aprendizagem em contextos organizacionais podem acontecer em termos de **single-loop (ciclo simples)** e **double-loop (ciclo duplo)**.

**Single-loop (ciclo simples):** aprendizagem na base da detecção de erros. Trata-se da aprendizagem instrumental, originada da detecção de erros mudanças nas estratégias de ação, com o intuito de atingir, de maneira eficiente, os objetivos existentes e manter o desempenho da organização sem, no entanto, modificar as normas e valores organizacionais. Exemplo: corrigir o erro, preservando os valores e a missão da empresa. Tida como aprendizagens coletivas, que modificam as regras operacionais (instruções explícitas, tais como manuais, diagramas ou descrições de trabalho, e instruções implícitas, tais como símbolos, histórias ou gestos), obtendo como resultado melhorias no trabalho.

**Double-loop (ciclo duplo):** aprendizagem na base da detecção de erros. Trata-se da aprendizagem que envolve a revisão crítica ações operacionais por meio do questionamento dos princípios, das regras e dos valores vigentes na organização. Ocorre quando as pessoas detectam requisitos conflitantes e tentam resolver esses conflitos alterando normas e valores prevalecentes (mudanças na estratégica, estrutura e cultura).

### PERGUNTAS:

- I. Até que ponto você acredita que o aprendizado de ciclo simples é favorável?
- II. As memórias organizacionais presentes na sua organização impedem o aprendizado de ciclo duplo?

## RETENÇÃO DAS MEMÓRIAS ORGANIZACIONAIS

Existe vários mecanismos para reter a memória organizacional que está sendo criada. Estes podem ser classificados em três categorias principais: **esquemas, scripts e sistemas**. Eles funcionam nos níveis individuais e organizacionais e são mais ou menos adequados para os diferentes tipos de conhecimento.

**Esquemas:** são estruturas de conhecimento organizadas ou estrutura cognitivas que ajudam as pessoas a organizar e processar as informações de maneira eficiente. São categorias de informação que compartilham uma propriedade estrutural (Exemplo: atributo liderança pode ser composta em qualidades diferentes como carisma, boa articulação, postura, voz forte etc.)

**Scripts:** sequencia típica de uma ação ou de eventos em situações familiares (Exemplo: visitar cliente, guardar papéis, ir ao escritório, fazer uma reunião, promover uma cerimônia etc.). Roteiros organizacionais envolvem scripts individuais que são coordenados por meio de processos de comunicação (Exemplo: gestor promovendo um evento corporativo).

**Sistemas:** conjunto de elementos interligados diretamente ou indiretamente. As memórias são retidas por estruturas sociais (informais) ou físicas (formais). Estruturas sociais são as redes de relacionamentos informais em que se busca aqueles que possam ajudar a resolver um problema. Estruturas físicas são os reflexos do ambiente organizacional, metas e valores da empresa, simbolizadas na arquitetura da empresa e nos desenhos/formatos dos produtos e serviços.

### PERGUNTAS:

- I. **Em relação ao esquema, você já avaliou as capacidades retentivas individuais e coletivas dos colaboradores, e os impactos desses mecanismos sobre a atividade operacional? Se sim, como foi? Se não, por quê?**
- II. **Em relação aos Scripts, você já avaliou as capacidades retentivas individuais e coletivas dos colaboradores, e os impactos desses mecanismos sobre a atividade operacional? Se sim, como foi? Se não, por quê?**
- III. **Em relação aos Sistemas, você já avaliou as capacidades retentivas das estruturas sociais e físicas associadas à sua organização, e os impactos de tais estruturas na eficácia operacional? Se sim, como foi? Se não, por quê?**
- IV. **A sua organização investe em tecnologias avançadas de informação para subsidiar os processos e produtos da memória organizacional a fim de alcançar altos níveis de efetividade organizacional (Inteligência artificial, por exemplo)?**

## MANUTENÇÃO E PERDAS DAS MEMÓRIAS ORGANIZACIONAIS

Memórias são mantidos se uma organização tem acesso ao seu conhecimento e experiência. A perda de memória, por exemplo, pode acontecer quando há um aumento da taxa de rotatividade dos funcionários na empresa.

### PERGUNTAS:

- V. **Você costuma avaliar a perda de conhecimento experienciado por suas organizações devido a rotatividade e reestruturação organizacional, e desenvolve estratégias para lidar com tais perdas? Como isso ocorre?**
- VI. **Sabendo que as estratégias devem ser desenvolvidas para fortalecer os processos que contribuem para eficácia organizacional, você avalia os meios pelos quais sua organização mantém diferentes tipos de conhecimento por meio do processo de comunicação, repetição, segregação e validação?**

## RECUPERAÇÃO DAS MEMÓRIAS ORGANIZACIONAIS

A memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas. Mas vale mencionar que nem todas as formas de conhecimentos guardados pelas organizações são voluntariamente recuperáveis.

## PERGUNTAS:

- I. **Você costuma avaliar o nível em que sua organização apoia a recuperação do conhecimento do passado, considerando o impacto do conhecimento sobre a eficácia operacional? Como isso ocorre?**

## APÊNDICE V – QUADROS DE ANÁLISES DESCRITIVAS

Tabela 1 – Aquisição de conhecimentos por meio de erros no mapa de conhecimentos

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu aprendo com o erro quando ele me leva a realizar mudanças nas regras das operações, nos manuais, nas instruções e/ou nos procedimentos internos.	0,0	9,1	90,9	8,8	10	10	1,8	5	10
Eu aprendo com o erro quando ele me leva a realizar mudanças nas estratégias, estruturas e cultura da empresa.	0,0	9,1	90,9	8,6	10	9	1,8	5	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 2 - Registro de Informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na minha empresa os funcionários são incentivados a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.	45,5	9,1	45,5	4,5	1	5	2,9	1	8
Na minha empresa meus colegas de trabalho se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a empresa.	36,4	18,2	45,5	5,6	8	5	2,7	2	9
Na minha empresa valoriza-se a padronização de formato na elaboração de documentos contábil financeiros.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,0	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 3 – Perda de Registro

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu percebo que até mesmo as pessoas com vários anos de trabalho na minha empresa sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho.	72,7	9,1	18,2	2,7	1	2	3,1	0	10
Eu percebo que na minha empresa, há muito assunto contábil financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está.	36,4	9,1	54,5	4,8	-	6	3,5	0	10
Eu percebo que às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo.	54,5	27,3	18,2	3,6	5	3	2,9	0	9

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 4 – Reutilização de informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na prática, utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas técnicos.	18,2	9,1	72,7	6,6	7	7	3,2	0	10
As informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas técnicos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na minha empresa.	9,1	0,0	90,9	8,4	10	9	2,2	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 5 - Valorização do registro e reutilização da informação pela organização

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na minha empresa os funcionários são incentivados a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.	45,5	9,1	45,5	4,5	1	5	2,9	1	8
Na minha empresa valoriza-se a padronização de formato na elaboração de documentos contábil financeiros.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,0	3	10
Eu percebo que a minha empresa estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes.	9,1	36,4	54,5	6,7	5	6	2,1	4	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 6 – Valorização do registro e reutilização da informação pelo indivíduo e seu grupo de trabalho

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros.	9,1	18,2	72,7	6,7	8	8	2,5	1	10
Na minha empresa meus colegas de trabalho se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a empresa.	36,4	18,2	45,5	5,6	8	5	2,7	2	9
Na prática, utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas técnicos.	18,2	9,1	72,7	6,6	7	7	3,2	0	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 7- Busca de Informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da minha empresa.	0,0	18,2	81,8	8,0	8	10	2,1	5	10
Eu percebo que na minha empresa as informações contábeis financeiras registradas não são perdidas.	9,1	18,2	72,7	7,7	8	9	2,1	2	10
Eu observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros.	9,1	18,2	72,7	7,6	8	9	2,1	1	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 8 – Efetividade da Memória Organizacional

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Em minha empresa, as pessoas encontram facilmente as informações registradas que precisam para seu trabalho.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,1	3	10
Em minha empresa, reutilizamos soluções existentes na medida certa.	9,1	27,3	63,6	7,1	8	8	2,2	4	10
Em minha empresa, não esquecemos como se resolve um problema técnico.	54,5	18,2	27,3	4,5	9	4	3,0	0	9
Em minha empresa, as ideias que foram usadas no passado são apresentadas como se fossem inéditas.	72,7	9,1	18,2	2,9	-	2	2,9	0	8
Em minha empresa, as informações úteis para resolver os problemas técnicos do meu trabalho estão organizadas.	18,2	18,2	63,6	6,7	9	7	2,5	2	10
Em minha empresa, há muito assunto técnico registrado para facilitar nosso trabalho.	27,3	9,1	63,6	5,7	9	6	3,0	1	9
Em minha empresa, as informações técnicas registradas não são perdidas.	27,3	18,2	54,5	6,0	10	6	3,6	0	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Tabela 9 – Disponibilização de informações coletivas

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	Média	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Eu encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da minha empresa.	0,0	18,2	81,8	8,0	9	9	1,7	5	10
As informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas técnicos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na minha empresa.	9,1	0,0	90,9	8,4	10	9	2,2	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

## APÊNDICE VI – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

A técnica de observação ocorreu na modalidade participante no mês de dezembro de 2020. A proposta foi de que o pesquisador, atuando como observador, direcionou o trabalho de campo à observação de forma mais profunda possível a registrar de maneira informal as rotinas e situações cotidianas consideradas importantes dos gestores e colaboradores da organização.

Desde a estrutura física ( tamanho do prédio), bem como a aparência física dos sócios e colaboradores, o modo de vestir (uso de uniformes ou não), palavras, gestos e comportamentos foram analisados na observação.

Em relação a estrutura física, considerada muito boa, a OC está alocada em uma casa de aproximadamente 120 metros quadrados de área útil na região central da cidade, não possuindo estacionamento para uso dos clientes. Dividida em 06 salas de aproximadamente 12 metros quadrados cada, mais a cozinha onde os colaboradores fazem a refeição , todas possuem banheiro privativo e sistema de ar condicionado. Os sócios estão instalados em salas separadas cada qual com seu computador; os colaboradores, todos agrupados em uma mesma sala, de tamanho maior, cerca de 18 metros quadrados o que permite, segundo os sócios, o motivo seria a maior sinergia e a facilitação para o compartilhamento de informações entre eles; uma das salas é utilizada para a guarda de alguns carimbos, e o pouco do arquivo físico existente na OC, visto que grande parte do armazenamento de informações dos clientes encontram-se armazenadas em sistema de nuvens. Para os visitantes e clientes é reservado um bom espaço na recepção (sem recepcionista), onde o cliente pode se servir de um café, chá ou água e utilizar um dos banheiros disponíveis, enquanto aguarda o atendimento. As placas com os dizeres da missão, visão e valores estão afixadas nas paredes logo que se adentra a organização.

Sobre os colaboradores, notou-se que todos estavam uniformizados, e que cada um deles possuía uma mesa com computador, porém utilizavam uma impressora de forma compartilhada entre eles. O que chama a atenção é a constatação do fato de que várias vezes os colaboradores com mais tempo de casa, se levantavam de suas cadeiras para auxiliar os outros colegas de trabalho menos experientes, provavelmente para sanar eventuais dúvidas quanto aos processos utilizados no desempenho da função. Também percebeu-se que o ambiente de trabalho é muito respeitoso e que os colaboradores parecem estar contentes com o lugar onde

trabalham culminando na baixa rotatividade de pessoal.

Quando observado os equipamentos para armazenamento, busca e recuperação das informações, notou-se que os computadores são as ferramentas de apoio mais utilizadas pela OC nestes processos e, por isso constatou-se que havia uma máquina denominado de servidor e, que todos os equipamentos eram atualizados e com menos de 02 anos e uso. Também quando adentrado a sala de arquivo pode-se observar que tudo estava no seu devido lugar, talvez porque era pouco utilizado, (uma vez que as informações mais recentes de 05 anos já estavam armazenadas em sistemas de nuvens), ou porque era padrão da empresa manter a organização daquele setor tão importante para uma OC.

A importância em executar tal procedimento técnico foi devido a possibilidade de captar as mais variadas situações as quais não se teriam acesso somente através da entrevista e do questionário. O fato do pesquisador se deslocar até o local, passar horas no ambiente de trabalho, observar o comportamento de cada funcionário trabalhando em seu espaço/departamento, assim como as rotinas da organização como um todo, foram fundamentais para compreender o ambiente ora pesquisado e complementar o processo de pesquisa de campo. Conforme Gonçalves (1994) observar o processo de trabalho em operação, possibilita o entendimento da lógica interna utilizada, permitindo acompanhar e registrar os movimentos, discursos e ações dos trabalhadores.