



GERENCIAMENTO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO REQUISITO PARA A PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Natália Marinho do Nascimento

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: natalianascimento@hotmail.com

Juliete Susann Ferreira de Souza

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: jubsusann@gmail.com

Marta Lígia Pomim Valentim

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo,
Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Filho, Brasil.

E-mail: valentim@valentim.pro.br

María Manuela Moro Cabero

Doutora em História pela Universidade de Salamanca, Espanha. Professora
da Universidade de Salamanca, Espanha.

E-mail: moro@usal.es

Resumo

Os ambientes organizacionais estão em constante mudança, são dinâmicos e de grande complexidade. Além disso, esses ambientes são compostos por fluxos informacionais que necessitam de gerenciamento, porquanto propiciam condições para que as organizações desenvolvam diferenciais competitivos. Diante disso, entender a importância que a informação e o conhecimento representam nesse contexto, se faz essencial. Nessa perspectiva, a memória organizacional torna-se um elemento crucial para a preservação da memória organizacional, uma vez que pode evitar o retrabalho, bem como embasar as decisões em informações retrospectivas, ou seja, decisões baseadas em informações e conhecimentos tomadas anteriormente no contexto organizacional. O objetivo deste trabalho é evidenciar a importância da preservação da memória organizacional, a fim de desenvolver e aprimorar as ações informacionais diretamente ou indiretamente relacionadas a constituição da memória organizacional. Nessa perspectiva, utilizou-se a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa para analisar os fenômenos relacionados a referida temática. Ressalta-se que o gerenciamento dos fluxos informacionais, por meio da gestão da informação (que atua no âmbito dos fluxos formais ou estruturados) e a gestão do conhecimento (que atua no âmbito dos fluxos informais ou não estruturados) são indispensáveis para as organizações e se constituem em pré-requisito para que a preservação da memória organizacional possa ser usada como um diferencial competitivo.

Palavras-chave: Ambientes Organizacionais. Fluxos de Informações. Memória Organizacional.

**MANAGEMENT OF INFORMATION FLOW AS A REQUIREMENT FOR THE PRESERVATION OF
ORGANIZATIONAL MEMORY:
A DIFFERENTIAL COMPETITIVE**

Abstract

Organizational environments are constantly changing, are dynamic and highly complex. In addition, these environments are composed of information flows that require management, because propitiante conditions for organizations to develop competitive advantages. Thus, understand the importance of information and knowledge represent in this context is essential. From this perspective, organizational memory becomes a crucial element for preserving organizational memory as it can avoid rework as well as to base decisions on retrospective information, that is, information and knowledge-based decisions previously taken on the organizational context. The objective of this study is to highlight the importance of preserving organizational memory in order to develop and improve the informational actions directly or indirectly related to establishment of the organizational memory. From this perspective, we used the bibliographic research of a qualitative nature to analyze the phenomena related to that thematic. It is emphasized that the management of informational flows through information management (which operates in the context of formal or structured flows) and knowledge management (which operates in the context of informal flows or unstructured) are indispensable for organizations and constitute a prerequisite for the organizational memory preservation can be used as a competitive differentiator.

Keywords: *Organizational Environments. Information Flows. Organizational Memory.*

1 INTRODUÇÃO

Os sujeitos organizacionais devem estar comprometidos com a preservação da memória organizacional, tendo em vista que são os responsáveis pela geração de conhecimento coletivo. Além disso, a construção de conhecimento propicia uma dinâmica organizacional própria que, por sua vez, gera aprendizagem aos sujeitos organizacionais, bem como garante que a organização obtenha um diferencial competitivo frente aquelas que não valorizam a informação e o conhecimento gerados nesse contexto.

A memória organizacional, além de ser um diferencial competitivo resultante do valor que os sujeitos organizacionais atribuem a informação e ao conhecimento, também garante que a história da organização e dos próprios sujeitos sejam registradas para o uso e reuso em detrimento do tempo, bem como auxilia no processo decisório permitindo que os decisores se embasem em ações que foram tomadas no passado.

Muitas vezes a memória organizacional é registrada e gerenciada em ambientes tecnológicos vulneráveis, sendo exposta a riscos de descontinuidade digital e, por tanto, à desmemória. Esse fato é habitual devido a que se seguem empregando os métodos tradicionais, mesmo quando os objetos informativos diferem no suporte e/ou estrutura e, portanto, no tipo de requisitos mais adequados para a sua gestão. Um dos princípios da gestão eletrônica em ambientes organizacionais é precisamente a gestão ativa dos recursos eletrônicos e a conservação da “[...] informação de modo confiável como evidência autêntica das atividades organizacionais” (ISO 15675-1, 2000, p. 8, tradução nossa).

As organizações atuam em cenários de constante mudança, portanto, faz-se necessário aplicar modelos e processos de gestão que possibilitem aos sujeitos organizacionais o acesso a informações, tanto estratégicas quanto voltadas ao negócio, sejam as que já foram utilizadas em outros momentos e que agora consistem em parte da memória organizacional (este tipo de informação é chamada neste trabalho de informações retrospectivas), podendo inclusive propiciar a comparação de decisões tomadas no passado com decisões contemporâneas.

Esses ambientes de mudança no contexto interno organizacional aparecem mais frequentemente em áreas de risco que, por sua vez, devem ser geridas enfocando a gestão da informação e da documentação de modo normalizado (ISO/TR 18128, 2014, tradução nossa).

A memória organizacional se constitui de dados e recursos documentais e/ou digitais até ser transformada novamente em informação e conhecimento. O alicerce da memória

organizacional é constituído pelos dados, cuja gestão é reconhecida atualmente como um fator estratégico e altamente competitivo, porquanto favorece possibilidade de se analisar grandes volumes de informação de modo comparado e/ou sistematizado (*big/small data*). Além disso, no contexto organizacional a existência de informação digital de curto (5 anos), médio (10 anos) ou longo prazo (mais de 10 anos) necessita da implementação de políticas e ações de *continuidade digital* que permitam assegurar a base informativa e documental da organização, isto é, sua memória. Precisamente, continuidade implica em sustentabilidade, gestão de risco, interoperabilidade, segurança e economia, posto que se trata de manter utilizável a informação no tempo e com a disponibilidade necessária para sua consulta e exploração; trata-se de trabalhar de modo responsável e proteger a reputação da organização, facilitando a tomada de decisão e, também, a redução de custos.

Nesse contexto, este trabalho busca proporcionar subsídios para responder as seguintes questões: De que maneira a memória organizacional se constitui em um diferencial competitivo? Qual a importância do gerenciamento dos fluxos informacionais para a preservação da memória organizacional? O objetivo consiste em entender a importância da memória no contexto organizacional, a fim de desenvolver e aprimorar as ações informacionais desempenhadas. Nessa perspectiva, se pretende mostrar o valor da criação e da preservação da memória organizacional, desde o momento de produção dos dados, posto que a dimensão de memória organizacional em primeira instância e em última instância é social, assim, é um processo que se inicia a partir do desenvolvimento de uma atividade e/ou tarefa, representada por um conjunto de dados gerados por uma pessoa, até se conformar no conjunto de outros dados organizacionais, armazenados em um repositório institucional.

Chiavenato (2010) destaca que a memória organizacional tem se tornado uma prática nas organizações contemporâneas, devido às mudanças de paradigmas que regem a própria gestão. Como exemplo menciona a importância do uso e reuso de informações retrospectivas para planejar ações futuras. Observa-se que há uma mudança de postura em relação a isso, visto que os sujeitos organizacionais têm exigido dados e informações consistentes para tomarem decisões mais assertivas. Nessa perspectiva, as organizações que pretendem atingir um grau de eficiência elevado, principalmente as que atuam em mercados competitivos necessitam, cada vez mais, de estruturas informacionais que possam subsidiar processos, atividades, tarefas e decisões.

Tanto o arquivo de documentos físicos quanto repositórios institucionais de recursos digitais são compreendidos como um ícone organizacional, conforme explica Cruces-Blanco (2012, p.150), pois devido à natureza transacional e contextual dos objetos 'inconclusos' que armazenam, em geral estão em um estado de chegar a ser (DELGADO-GÓMEZ, 2006-2007). Os produtores de documentos, em seu rol subjetivo são agentes implicados no processo de gestão dos recursos informativos e documentais que comportam evidências das ações e dos efeitos de responsabilidade e de direitos em primeiro lugar, e, em segundo lugar, de sua própria memória, posto que esta se compõe, tal e como explica Delgado-Gómez (2006-2007, p.34, tradução nossa) "[...] de fragmentos selecionados [...], plena de buracos e lacunas [...], de constructos que podem se lembrar de outra maneira no dia seguinte".

Nessa perspectiva, realizou-se uma revisão teórica enfocando os ambientes organizacionais, os fluxos de informação, a gestão da informação, a gestão documental de recursos físicos e digitais, e a gestão do conhecimento como elementos essenciais para o processo de tomada de decisão. Além disso, apresenta-se a temática 'memória organizacional', gerada, subjetiva e assegurada e, por fim, demonstra-se a importância desses elementos como diferenciais competitivos para as organizações.

2 AMBIENTES E FLUXOS INFORMACIONAIS

O ambiente organizacional se constitui a partir do tipo e estrutura organizacional, de sua constituição física e das funções exercidas pelos sujeitos organizacionais, fator que influi direta ou indiretamente no desempenho e nos processos organizacionais. A partir dos diferentes ambientes organizacionais existentes em uma determinada organização, verifica-se que as informações e os fluxos se formam e circulam apoiando as diferentes ações realizadas, bem como a tomada de decisão. A cultura informacional é uma dimensão a ser considerada, uma vez que conforma o capital intelectual. O produtor de documentos físicos, eletrônicos e digitais é um mediador ativo, posto que conhece os fatos, conhece os procedimentos e as finalidades, como explica D'Alós-Moner: tem capacidade para cobrir a ampla gama de atividades que abrangem desde a gestão da informação, do conhecimento, passando pela gestão documental e, também, pela construção da memória organizacional.

Entende-se que, como todos os sistemas sociais, as organizações são sistemas abertos afetados por variáveis externas – desconhecidas e incontrolláveis. Por essa razão, afirma-se que as organizações são complexas influem e são influenciadas por diversas variáveis existentes no ambiente e, muitas vezes, não são compreensíveis pelos sujeitos organizacionais (CHIAVENATO, 2010, p. 480).

Dessa maneira, forças distintas [de dentro e de fora] da organização influenciam o desempenho administrativo. As forças são originadas, segundo Silva (2004, p.53), do ambiente geral e do ambiente de tarefas, e explica que o ambiente geral pode ser visto como constituído de forças indiretas do ambiente externo [econômico, tecnológico, sociocultural, político-legal e informacional] e, estes por sua vez, podem afetar os sujeitos organizacionais porque influenciam diretamente o clima organizacional. O ambiente de tarefas, por sua vez, é constituído pelos clientes, competidores, fornecedores e parceiros que envolvem diretamente cada organização, cujo papel é fundamental para a criação e condução do planejamento da estrutura organizacional, do gerenciamento de recursos humanos e da tomada de decisão. O ambiente interno é caracterizado pela constituição dos proprietários, sujeitos organizacionais, tomadores de decisão e pelo próprio ambiente físico onde as tarefas são desempenhadas (SILVA, 2004, p. 54-60).

Analisar o ambiente externo ajuda a organização conhecer o contexto no qual está inserida, cujas informações relevantes podem satisfazer as necessidades informacionais e, assim, podem contribuir para a tomada de decisão eficiente na atualidade. Os ambientes externos se integram ao ambiente interno organizacional. Cerdá-Díaz (2013, p. 126, tradução nossa), os considera “[...] o novo petróleo: a nova matéria prima do Século XXI”, definidos como o “[...] conjunto de processos destinados a recompilar e analisar grandes quantidades de dados (especialmente estruturados), para obter informação com valor estratégico, prospectivo ou operacional para os objetivos organizacionais”. Surgem assim, novas arquiteturas de processos e tecnologias desenhadas para extrair o valor econômico de volumes de dados a alta velocidade, bem como novas oportunidades de negócio, porque o *Big Data* representa uma oportunidade para melhor compreender o negócio da organização e de reorientá-lo mediante a “imaginação dos serviços ofertados”, tal e como se expressa no *White Paper* sobre o *Big Data* (IDC, 2012, p. 3).

Nessa perspectiva, o ambiente informacional é dotado de dados e informações que circulam no ambiente organizacional e ambos sofrem influência tanto do ambiente interno quanto externo, conforme anteriormente mencionado. Contudo, esse processo só ocorre devido aos fluxos informacionais que, segundo Valentim (2010, p.17), “[...] trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação”.

A vantagem competitiva organizacional envolve fatores ambientais e informacionais

que, por sua vez, necessitam de um processo de gestão que possibilite o acesso a informações, tanto prospectivas como retrospectivas, em um complexo mecanismo de análise volumétrica de heterogêneos canais de dados e informações de distintas naturezas e tipologias, e mediante velocidades ajustadas aos ciclos de negócios, centrando-se em uma análise vinculada a determinados valores buscados, tanto das condições atuais em relação às situações passadas, assim como em relação a situações futuras. O potencial que representa a gestão de dados e informações derivadas implica ativar um novo espaço profissional: o científico de dados e de conteúdos. Nesse aspecto, a memória organizacional merece destaque, pois possibilita que as informações, advindas dos ambientes interno e externo, sejam compartilhadas entre os sujeitos organizacionais, transformadas em aprendizagem organizacional, registradas e preservadas para o posterior uso ou reuso no futuro.

2.1 Processo Decisório

No âmbito organizacional a tomada de decisão é complexa, pois todos os gestores precisam tomar decisões assertivas e consistentes, por conta das diversas variáveis contidas no mercado altamente globalizado e competitivo, além disso, as decisões podem afetar significativamente a organização. A competitividade que as organizações enfrentam exige decisões e atuações dinâmicas entre o contexto atual e futuro. Quanto maior a capacidade de antecipação de uma organização, maior oportunidade de êxito terá. As decisões estratégicas sobre recursos disponíveis gerados e as consequências no binômio presente-futuro necessitam de sistemas de fluxos de dados e informações consistentes. Sistemas que comparem dados e informações do passado com os do presente, independentemente de sua natureza, suporte e estrutura, adaptando-se à velocidade que requerem os processos e clientes nos diferentes ciclos de negócio. Nesse sentido, é necessário que haja uma cultura organizacional que valorize a importância da memória organizacional gerada de maneira consistente e fidedigna, e em estado permanente de acessibilidade e disponibilidade, sendo um fator decisivo para que os sujeitos organizacionais compreendam a missão e a visão da organização, bem como tenham a percepção dos pontos fortes e fracos que possam impedir ou impulsionar o negócio organizacional, por isso mesmo, as decisões baseadas em práticas já realizadas propiciam maior segurança na direção a ser seguida. No âmbito da tomada de decisão as informações se sustentam sobre arquiteturas de dados cuja procedência é digital e cuja gestão é heterogênea (nuvem, sistemas informáticos, repositórios etc.), por essa razão destaca-se a importância da *digital continuity*. Somente, mediante a existência de planos de continuidade digital é possível assegurar a memória organizacional, posto que se reduz o risco de perda ou de descontinuidade, se incrementa a eficiência para a tomada de decisão, se consolida o cumprimento legal e a responsabilidade social, entre outros benefícios, otimizando-se o bom governo dos fluxos internos e externos à organização.

As decisões são realizadas segundo Gomes (2010, p.4) com o intuito de “[...] minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que o decisor julgue que houve elevação dos ganhos entre o estado da natureza em que se encontrava e o estado em que irá encontrar-se após implementar a decisão”.

Tomar decisão, portanto, é o âmago da responsabilidade administrativa. O gestor precisa estar atento aos cenários interno e externo da organização para orientar os sujeitos organizacionais no desenvolvimento de processos, atividades e tarefas. A organização possuir uma memória organizacional é essencial para a compreensão do ambiente no qual, está inserida.

Chiavenato (2010, p. 254) explica que “[...] tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”, ou seja, todo gestor terá que escolher a melhor alternativa ou a alternativa

mais adequada para uma ação eficaz. A escolha da melhor e/ou mais ajustada alternativa depende essencialmente do acesso a informações. A memória organizacional possibilita que os sujeitos organizacionais utilizem experiências passadas para a solução de novos problemas, impedindo muitas vezes o retrabalho e propiciando à organização se antecipar aos eventos do mercado altamente competitivo.

Nessa perspectiva, as organizações necessitam de estratégias para agirem mediante o mercado altamente competitivo. Segundo Morin (2007, p. 78-80):

A estratégia permite, a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários para a ação, cenários que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no curso da ação e segundo os acasos que vão se suceder e perturbar a ação.

Desse modo, a organização deve se valer de decisões programadas ou não programadas para se prevenir das incertezas ocasionadas pelo mercado. A capacidade de antecipação e de aprendizagem de uma organização para modificar a sua conduta atendendo as exigências do contexto em que atua, assim como, a capacidade de gerar conhecimento tácito e explícito, individual e coletivo, interno e externo, contribui para tornar o conhecimento organizacional acessível, disponível e compartilhado.

Simon (1972, p.19) entende que as decisões são programadas na medida em que são repetitivas e rotineiras, isto é, trata-se de um processo definido. Por outro lado, as decisões não programadas ocorrem quando há algo novo, distinto e, portanto, não estruturado. Dessa maneira, não há histórico, práticas ou ações em que se basear.

As decisões programadas são rotineiras e, em geral, padronizadas, ou seja, ocorrem regularmente e são utilizadas para solucionar problemas cotidianos, compreende-se que as decisões se baseiam, principalmente, em experiências anteriormente vivenciadas. As decisões não programadas, por outro lado, requerem soluções criativas e inovadoras, uma vez que não se trata de decisões cotidianas. Nesse sentido, a memória organizacional subsidia o processo decisório, de modo que as decisões possam ser tomadas de maneira mais consistente e segura, uma vez que parte das experiências vivenciadas anteriormente, impedindo assim o retrabalho dos sujeitos organizacionais.

Evidencia-se que a tomada de decisão está relacionada às possibilidades de escolha diante de diferentes alternativas, o que fará com que o decisor use estratégias cognitivas baseadas em informação, no intuito de resolver da melhor maneira possível ou amenizar um problema.

Assim, as informações estratégicas (atuais ou não) são relevantes para o processo decisório, visto que por meio delas é possível reduzir as incertezas e os riscos gerados no ambiente organizacional.

2.2 Fluxos de Informação

Os fluxos informacionais têm por finalidade subsidiar os sujeitos organizacionais no que tange ao desempenho de atividades e tarefas, entre elas a tomada de decisão. Dados e informações trafegam nos fluxos informacionais de tal maneira que, a partir do acesso, uso e apropriação de dados e informação, os sujeitos organizacionais geram conhecimento individual e, uma vez compartilhado, alimentam o conhecimento coletivo.

O conhecimento gerado no ambiente organizacional precisa ser gerenciado de modo que possa ser preservado para posterior uso, a fim de subsidiar quaisquer ações futuras desempenhadas nos diferentes níveis organizacionais.

Valentim (2007, p. 14), classifica os fluxos informacionais em dois tipos:

[...] o primeiro está ligado ao próprio organograma (estrutura formal), ao qual se denomina fluxos formais, isto é, são as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho/centros de custos como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções; o segundo está relacionado às pessoas que atuam no ambiente corporativo (estrutura informal), ao qual se denomina fluxos informais, isto é, são as relações entre as pessoas das diferentes unidades de trabalho/centros de custo. Esses dois ambientes organizacionais alimentam a estrutura informacional da organização, através da geração, gestão e uso de dados, informação e conhecimento.

Evidencia-se que há dois fluxos informacionais, quais sejam, os fluxos formais [estruturados] e os fluxos informais [não estruturados] que, para Valentim (2010, p.18), podem ser caracterizados da seguinte maneira:

Os fluxos informacionais estruturados se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva [...]. Os fluxos informacionais não-estruturados se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos [...] (VALENTIM, 2010, p. 18-19).

Nessa perspectiva, os fluxos informacionais estruturados [fluxos formais] se caracterizam por sua materialidade, considerando que são registrados em distintos suportes existentes no ambiente organizacional. Além disso, se constituem em matéria-prima para a gestão da informação que abrange desde a prospecção, monitoramento, seleção, análise, tratamento, organização e disseminação de dados e informações. Neste tipo de fluxo, a memória organizacional propicia significativa diminuição da ambiguidade da informação para a tomada de decisão, pois garante que o conhecimento gerado pelos sujeitos organizacionais seja registrado, proporcionando fidedignidade e confiabilidade.

Por outro lado, os fluxos informacionais não estruturados [fluxos informais] se caracterizam por sua imaterialidade, ou seja, são intangíveis, estando relacionados às experiências vivenciadas pelos indivíduos que atuam no ambiente organizacional. Além disso, este tipo de fluxo se constitui em matéria-prima para a gestão do conhecimento, ou seja, trata-se de um processo de gestão direcionado ao capital intelectual da organização, com o propósito de contribuir com a tomada de decisão e resolução de problemas, gerando diferenciais competitivos.

Infere-se que é no âmbito das relações profissionais estabelecidas entre os sujeitos organizacionais que ocorre a preservação de dados, informações e conhecimento para a constituição da memória organizacional, evitando a perda de dados, informações e conhecimento relevantes, bem como dinamizando as possibilidades de aprendizagem organizacional, realizada por meio do compartilhamento desses elementos entre os sujeitos organizacionais.

Assim, é preciso que haja uma dinâmica no ambiente organizacional, de modo que seja possível a ativa participação dos sujeitos organizacionais, principalmente, agregando valor aos dados, informações e conhecimento, a partir da dialética entre o individual e o coletivo. Nesse contexto, os fluxos de informação são os propulsores dessa dinâmica (VALENTIM, 2010, p. 20).

Dessa maneira, conhecer os distintos ambientes organizacionais, os fluxos informacionais, bem como dar a devida importância à constituição da memória organizacional é fundamental para qualquer organização que necessita inovar e atuar em mercados competitivos.

2.3 Gestão da Informação

A informação é um elemento essencial para as organizações contemporâneas e subsidia grande parte de seus processos e da tomada de decisão. A gestão da informação atua no âmbito dos fluxos formais ou estruturados, conforme mencionado anteriormente, porquanto trata da informação que está registrada em algum tipo de suporte.

Nesse sentido, Valentim *et al.* (2008, p. 187) ressaltam que

[...] gerenciar informações requer, primeiramente uma cultura voltada à informação, uma administração participativa e, também, o comprometimento de cada indivíduo no processo. Além disso, o compartilhamento de ações e responsabilidades fará com que esse gerenciamento aconteça de forma eficiente e eficaz.

O ponto inicial para se realizar a gestão da informação ocorre com o levantamento das necessidades e demandas de informação, cujas atividades envolvem desde o estudo dos ambientes e fluxos informacionais, até as características da informação e do conhecimento gerados na organização. O processo de agregação de valor às informações inclui a prospecção, filtragem, análise, interpretação, representação, armazenagem, acesso e busca, de acordo com os sistemas, canais e suportes tecnológicos (MARCHIORI, 2002, p. 74-75).

Dessa maneira, a gestão da informação pode ser entendida como

[...] um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais [conhecimento explícito] de informações nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente (VALENTIM *et al.*, 2008, p. 187).

Seguindo esta definição, pode-se perceber que a gestão da informação procura identificar e potencializar todos os tipos de recursos informacionais que uma organização possui, de modo a amenizar a complexidade e a incerteza do ambiente.

As organizações que aplicam a gestão da informação precisam ter em mente que devem investir em informação e planejar suas ações organizacionais, de maneira que esta possa atribuir relevância e propósito às informações e, assim, satisfazer as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais.

A gestão da informação contribui diretamente para a constituição da memória organizacional, na medida em que possui uma base do conhecimento gerado na organização e, esta por sua vez, registra, trata, organiza, gerencia e dissemina os conteúdos, a fim de auxiliar os sujeitos organizacionais em suas ações, isso significa que para que haja a gestão do conhecimento necessariamente deve haver a gestão da informação.

A gestão da informação não é uma função nova, entretanto, as mudanças experimentadas pelas organizações, em especial nos ambientes de trabalho eletrônicos, exigem novos modos estratégicos de atuação frente aos anteriores. Por isso, as organizações interessadas nos sistemas de gestão documentais e informacionais observam que “[...] a gestão sistemática de documentos considerados o suporte das decisões tomadas e das atividades subsequentes, asseguram a prestação de contas entre as partes interessadas presentes e futuras (ISO 30300, 2011, p. 8, tradução nossa). A sua integração no sistema de gestão organizacional propicia a melhoria contínua, uma vez que deve analisar de modo regular os requisitos e planos de implementação, revisão, melhoria de processos para se

adaptar ao sistema geral. Essa adaptação ao sistema global tem por objetivo otimizar processos e recursos, apoiar a tomada de decisão, como anteriormente mencionado, mediante evidências (conhecimento explicitado), fomentar a coerência entre sistemas, permitir o cumprimento dos requisitos e proporcionar evidências deste cumprimento, entre outros (ISO 30300, 2011, p.13, tradução nossa). Cobarsi-Morales (2011) especifica que um sistema de informação organizacional, supõe uma oportunidade de mudança, pois uma vez implantado não se muda facilmente. Nesse contexto, há a necessidade de se adaptar ao ambiente eletrônico. Além disso, implica criar um ambiente de trabalho ecológico para os sujeitos organizacionais assegurarem o cumprimento (a base documental é essencial para sua demonstração e apoio), segurança, ética e legalidade ante os dados, segurança na externalização de dados, gestão da dependência tecnológica e na integração de dados, interoperabilidade, gestão de riscos e assessoria ante a computação na nuvem (provisão de serviços de *software*).

2.4 Gestão do Conhecimento

Os sujeitos organizacionais são determinantes para a geração de conhecimento no contexto organizacional. O conhecimento gerado somente poderá ser utilizado posteriormente, se for objeto da gestão do conhecimento, caso contrário será perdido e/ou disperso. Nessa perspectiva, o conhecimento deve ser gerenciado, objetivando aumentar a capacidade criativa e inovadora, tornando a organização mais competitiva.

A gestão do conhecimento atua no âmbito dos fluxos informais ou não estruturados, porquanto trata do conhecimento e, este na maioria das vezes, não está registrado nem sistematizado em suportes, por essa razão é mais difícil gerenciar devido a sua complexidade. A gestão do conhecimento pode ser definida como sendo

[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicos que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisão (ANGELONI, 2008, p.2).

Para que a gestão do conhecimento contribua com o desenvolvimento da organização, sobretudo no que se refere à geração de diferenciais competitivos, é fundamental que haja o real envolvimento dos sujeitos organizacionais. Destaca-se que para o conhecimento fluir, e para que ocorra a gestão do conhecimento, é necessário a criação de um ambiente propício, ou seja, uma cultura de aprendizagem, uma mudança de visão por parte dos líderes e, também, dos liderados, porquanto devem passar a enxergar a organização de uma maneira mais dinâmica e proativa (INAZAWA, 2009, p. 209 *apud* SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 63).

A gestão do conhecimento passa a existir no ambiente organizacional, a partir do momento em que as pessoas compreendem o real valor do processo para a obtenção de vantagem competitiva, tornando-se uma atividade natural entre os sujeitos organizacionais. No entanto, é indispensável meios e recursos para converter conhecimento em informação, especialmente os relacionados à gestão e aos processos de negócio. Preservar o conhecimento

e retê-lo para seu posterior uso torna-se essencial para as organizações que precisam inovar e se manter no mercado competitivo. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 180-181) explicam que

O importante é concentrar o conhecimento em torno de determinados fatores-chave e relacioná-lo claramente a problemas especiais. Só vale preservar conhecimento que possa ser útil para outras pessoas no futuro (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.180-181).

Entretanto, não basta apenas preservar o conhecimento acumulado ao longo dos anos na organização, pois desenvolver e implantar uma memória organizacional não trará resultados eficazes. Salienta-se que a memória organizacional precisa ser constantemente atualizada, uma vez que as organizações empresariais fazem parte de um sistema aberto que mantém uma dinâmica de interação com o ambiente externo, de modo que são influenciadas e também o influenciam. Os sujeitos organizacionais estão constantemente compartilhando informação e conhecimento como um mecanismo para gerar aprendizagem.

3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

É possível implementar a memória organizacional nas organizações, a partir de um sistema de gestão sustentável que propicie o controle eficiente, eficaz e sistemático para a geração, recepção, uso, manutenção, conservação e disseminação de documentos e das aplicações da gestão da informação, assim como todos os processos necessários para levá-la a efeito (ISO 30300, 2011, p. 17, tradução nossa). A memória está presente no acervo de experiências dos indivíduos. Nesse sentido, o produtor de documentos é um mediador ativo, responsável e comprometido colaborando com a manutenção e expansão da memória coletiva organizacional, mediante a gestão documental ou do arquivo. Em relação a qualidade, o mediador documental tem ampliado os horizontes desde o produtor documental até o usuário da informação, implicando a este último a construção da memória organizacional mediante o ambiente *Web 2.0*. E este acúmulo – de informação e conhecimento –, faz com que estes criem a sua própria identidade. Evidencia-se que a memória é subjetiva, pois varia e difere de um indivíduo para outro. Observa-se a intrínseca relação entre memória e identidade, uma vez que de acordo com Izquierdo (2002, p. 5), “[...] o acervo de nossas memórias faz com que cada um de nós seja o que é, com que sejamos, cada um, um indivíduo, um ser para o qual não existe outro idêntico”. As lembranças de outros tempos fazem com que cada indivíduo seja único, pelas experiências vivenciadas e retidas na memória.

Para Delmas (2010, p. 26-27) “[...] lembrar é uma necessidade prática da vida cotidiana de qualquer pessoa ou instituição, é o resultado da necessária continuidade da vida dos indivíduos como organismos, isto é, a continuidade de cada uma de suas ações”. Almeida (2006) enfatiza que a memória é um componente que beneficia os sujeitos, pois permite que estes utilizem as experiências passadas na resolução de novos problemas, ou seja, a memória remete as lembranças vivenciadas pelo sujeito, possibilitando maneiras de antecipar eventos e, assim, propicia ao sujeito condições de chegar a resultados mais consistentes.

No âmbito organizacional esta ideia não é diferente, pois como bem ressaltam Spiller e Pontes (2007, p. 99) “[...] as experiências de uma organização são acumuladas nas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Assim, a memória de uma organização envolve desde a cultura e estrutura organizacional até os documentos produzidos por ela no decorrer da sua trajetória de atuação.

Freire et al. (2012, p. 43) descrevem que

A criação de um acervo com informações, é uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

A memória organizacional deve ser capaz de responder as principais dúvidas e questões realizadas acerca de o contexto no qual a organização está inserida. Além de ser a base para disponibilizar informações necessárias para a execução das tarefas e atividades desempenhadas no ambiente organizacional.

Segundo Yagui (2003) a memória organizacional é entendida e se refere à preservação da memória técnica, gerencial e de negócios, também é entendida como uma fonte de aprendizado organizacional que possibilita decisões eficientes e a geração de diferenciais competitivos frente aos concorrentes que, por sua vez, está cada vez mais complexo. A memória organizacional e seus produtores devem atuar no intuito de propiciar entre outros objetivos:

[...] facilitar as tarefas e as atividades da organização, cumprir com os requisitos legais, regulatórios e de prestação de contas, otimizar a tomada de decisão, a consistência operacional e a continuidade de negócio; facilitar o funcionamento efetivo da organização no caso de desastre; proporcionar a proteção e o apoio necessário nos litígios, incluindo a gestão de riscos com os recursos e valor de prova; proteger os interesses da organização, os direitos dos trabalhadores e dos clientes e das partes interessadas, subsidiar as atividades de pesquisa e desenvolvimento, apoiar atos promocionais e manter a memória organizacional coletiva e de responsabilidade social (ISO 30300, 2011, p. 8, tradução nossa).

Dessa maneira, é necessário que a organização crie mecanismos para utilizar da melhor maneira possível o capital intelectual, visando agregar valor aos serviços e produtos e propiciar novas formas de agir. Além disso, a organização deve criar em conjunto os mecanismos de explicitação do conhecimento para que possa de fato auxiliar as ações organizacionais.

Macedo (2003) defende que as tarefas realizadas cotidianamente pela organização geram informação e conhecimento, além de vários documentos que se propagam nos diferentes níveis hierárquicos se setores, com isso o conhecimento produzido, organizado e gerenciado forma a memória organizacional que, por sua vez, será determinante para o processo de tomada de decisão.

No entanto, para que a memória possa de fato contribuir para as atividades desempenhadas no contexto organizacional, torna-se indispensável à valorização dos fluxos de dados e de informação como mecanismo para facilitar o acesso, o compartilhamento, o uso e o reuso de informações retrospectivas. Nesse sentido, o gerenciamento dos fluxos informacionais, como anteriormente exposto contribuem para disseminar e disponibilizar dados, informações e conhecimentos necessários para o trabalho ser realizado nos distintos níveis organizacionais.

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional externo influencia fortemente as ações realizadas no ambiente interno. Diante disso, conhecer consistentemente ambos os ambientes, proporciona às organizações maior segurança para tomar decisões em relação às atividades de curto,

médio e longo prazo, uma vez que a inteligência competitiva organizacional busca diminuir as incertezas sobre o ambiente no qual a organização atua. Segundo Calof e Skinner (1998, p. 38),

Inteligência competitiva pode ser definida como recomendações práticas decorrentes de um processo sistemático, envolvendo planejamento, coleta, análise e divulgação de informações sobre o ambiente externo para oportunidades e desenvolvimentos que podem afetar a empresa ou situação competitiva de um país.

A inteligência competitiva é um processo cíclico que procura diminuir as incertezas do ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos da organização, tornando-a mais preparada para a realização de suas atividades. No entanto, não basta apenas analisar o ambiente interno, é necessário analisar também o ambiente externo, pois é no ambiente externo que se encontra informações valiosas acerca do mercado em que a organização está inserida, isto é, os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros, propiciando que a organização consiga aprimorar e inovar seus processos, produtos e serviços.

Os objetivos da IC, segundo a Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) são:

- Evitar surpresas;
- Reduzir a incerteza na tomada de decisão;
- Prever mudanças da indústria e prevenir surpresas mercadológicas;
- Ter melhor entendimento sobre a capacidade atual e futura dos concorrentes, clientes, entidades governamentais, fornecedores, entre outros;
- Avaliar, de forma objetiva e contínua, a posição competitiva atual e futura da empresa;
- Identificar ameaças e oportunidades antes que seus competidores o façam (MARCIAL; MENDES; FERNANDES, 2010, p. 34).

Para uma organização obter as informações necessárias, destaca-se a dinâmica do ciclo da inteligência, entendida aqui como um processo de transformação da informação pura, isto é, sem valor agregado, em informação estratégica para a organização, isto é, informação com valor agregado.

Assim, os elementos-chave considerados por Kahaner (1997, p. 43) como os de maior importância para a obtenção de vantagem competitiva, são:

- a) Planejamento e direção: este é o passo que a administração se envolve e decide o que vai querer como inteligência para o cumprimento da sua tarefa;
- b) Coleta: esta fase envolve a coleta de informações na qual a inteligência será produzida. A maioria dos materiais de coleta é de domínio público e podem ser encontrados de forma legal;
- c) Análise: é considerada a maior dificuldade do ciclo, pois requer habilidade e competências por parte dos analistas para pesar os tipos de informações que tem em mãos;
- d) Disseminação: esta é a última etapa (e a primeira, também) no ciclo, pois envolve a distribuição do produto de inteligência para aqueles que as solicitou. É o momento em que o analista irá sugerir possíveis linhas de ações baseado em seu trabalho (KAHANER, 1997, p.43-45, tradução nossa).

A realização e interação dessas etapas têm por objetivo satisfazer as reais necessidades dos sujeitos organizacionais responsáveis pela tomada de decisão, para que estes possam efetuar os processos organizacionais de modo eficiente. O processo de inteligência competitiva organizacional pode ser considerado a matéria-prima para a geração de conhecimento, podendo subsidiar a criação de novos produtos e serviços, uma vez que as informações coletadas, tanto no ambiente interno quanto externo, são dotadas de valores e, portanto, podem ser transformadas em inteligência empresarial.

Com o tempo as organizações atingem a maturidade e o

[...] processo decisório tende a apresentar certa regularidade e previsibilidade provenientes do histórico das decisões anteriores, do maior conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, da padronização dos processos e do fluxo de informação dentro da organização, dentre outros fatores. Nesse momento, a convicção a respeito do ambiente competitivo, entendida aqui como uma crença firme baseada em razões íntimas em relação ao estado de algum evento do ambiente externo, tende a predominar no processo decisório, podendo levar, inclusive, a uma redução na importância que os gerentes atribuem a determinadas informações que vêm do ambiente (CASTRO; ABREU, 2006, p. 15-16).

Evidencia-se uma forte relação entre a memória organizacional e o processo de inteligência competitiva organizacional, pois como anteriormente exposto, com o tempo as organizações criam certa maturidade ocasionada pelas decisões retrospectivas estando ciente, portanto, dos erros e acertos obtidos naquele momento como uma maneira de preverem decisões futuras e, isso por sua vez, resulta em ações assertivas e em possibilidades de tornar-se mais competitiva no cenário em que estão inseridas.

A sobrevivência das organizações que atuam em mercados competitivos depende de mecanismos que propiciem a capacidade de previsão de cenários futuros, de modo a estar reavaliando os procedimentos formais e informais internos e adequando a estrutura organizacional às condições impostas (CASTRO; ABREU, 2006, p. 17).

Ao longo do tempo a assertividade aplicada à tomada de decisão tende a aumentar, por meio do amadurecimento que as organizações vão desenvolvendo perante as diversas situações que elas se deparam em sua trajetória e existência. Nesse contexto, as organizações necessitam ter clareza quanto a importância da memória organizacional, para que dados, informações e conhecimentos estratégicos retrospectivos não se percam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Valorar a informação e o conhecimento no âmbito das organizações se faz essencial, tendo em vista que os ambientes organizacionais são mutáveis, dinâmicos e complexos. Além disso, são os dados, as informações e os conhecimentos que a tornam diferenciada garantindo vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Os sujeitos organizacionais possuem grande importância no processo de preservação da memória organizacional, pois é através das relações profissionais, bem como da aprendizagem organizacional, resultante do compartilhamento de conhecimentos que a memória organizacional é sistematizada.

No âmbito das decisões programadas que se utiliza como subsídio a memória organizacional, pois este tipo de decisão é rotineira, padronizada e ocorre regularmente, ou seja, as decisões são usadas para solucionar problemas recorrentes, diferente das decisões não

programadas que possuem como característica o fato de serem novas, não padronizadas e não estruturadas.

A partir dos conceitos referentes aos ambientes organizacionais, fluxos informacionais, memória organizacional e inteligência competitiva organizacional, infere-se que o gerenciamento dos fluxos informacionais, por meio da gestão da informação e da gestão do conhecimento garante a constituição da memória organizacional para uso e reuso posterior, bem como seus conteúdos possam ser usados como diferenciais competitivos.

Compreende-se que as organizações vivenciam um momento de profunda mudança gerado pela valorização de dados, da informação e do conhecimento. No que tange ao gerenciamento do conhecimento, este propicia que as informações e os recursos circulem, apoiando as diferentes ações desempenhadas pelos sujeitos organizacionais, entre elas a tomada de decisão que, a partir desse apoio, torna-se mais assertiva resultando em vantagem competitiva.

Os sujeitos organizacionais precisam perceber a importância dos fluxos de dados, de informação, de documentos e de recursos digitais, porquanto propiciam o acesso e a disseminação de informações e conhecimentos projetivos e retrospectivos como um mecanismo de análise das condições atuais em relação às situações vivenciadas no passado, bem como de análise das condições atuais em relação às situações do futuro.

Assim, a preservação da memória organizacional se faz essencial, pois proporciona que dados, informações e conhecimentos advindos dos ambientes interno e externo, sejam compartilhados entre os sujeitos organizacionais, bem como sejam transformados em aprendizagem organizacional, registrados e preservados para uso e reuso futuro.

Ter a percepção da importância da memória organizacional neste cenário, é agir estrategicamente, é tomar decisões mais precisas, de modo a antecipar eventos futuros, fazendo uso de informações atuais e retrospectivas. A memória organizacional é o destino final da dinâmica dos fluxos formais e informais, gerenciados pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento, impulsionando o compartilhamento e a disseminação no ambiente organizacional.

Levando em consideração os problemas propostos por este trabalho: De que maneira a memória organizacional se constitui em diferencial competitivo? Qual a importância do gerenciamento dos fluxos de informação para a preservação da memória organizacional?

Defende-se que a memória organizacional contribui significativamente para as organizações, na medida em que auxilia no desenvolvimento de estratégias que ajudam a resolução de problemas, evitando que os gestores tenham retrabalho e possibilitando que suas decisões sejam mais bem embasadas, contribui para antecipar atuações futuras, aportando competitividade e equilíbrio entre conservação e manutenção de recursos digitais e sua apresentação e transmissão favorecendo o uso e reuso, resultando em vantagem competitiva diante das organizações que não possuem uma memória organizacional.

Quanto à importância do gerenciamento dos fluxos de dados e de informação para a preservação da memória organizacional, infere-se que é por meio da gestão da informação, da gestão documental e da gestão do conhecimento que é possível realizar as atividades essenciais de gestão global no que tange à informação e ao conhecimento e, é por meio dos fluxos informacionais que a memória organizacional se constitui e se mantém sustentável e eficiente mediante o papel do produtor de documentos, construtor de narrativas precisas entre memórias particulares e memórias organizacionais e coletivas.

Sendo assim, para subsidiar as organizações em um ambiente de alta dinamicidade e complexidade no qual estão inseridas é necessário trabalhar os fluxos informacionais, bem como a memória organizacional, uma vez que possibilitará que as decisões sejam mais consistentes, confiáveis e fidedignas, resultando em um diferencial competitivo para a organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CALOF, J. L.; SKINNER, W. Competitive intelligence for managers: A brave new world (process which develops skills in planning, gathering, analyzing and disseminating information). **Optimum**, v.28, n.2, p.38-44, 1998. Disponível em: <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-57445171/competitive-intelligence-managers-brave.html>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- CASTRO, J. M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.1, p.7-19, jan./abr. 2006.
- CERDÁ-DÍAZ, J. Gestión documental y gobierno abierto. El archivo en la república de los datos. **TÁBULA. Revista de Archiveros de Castilla y León**, n.16, p.123-128, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBARSÍ-MORALES, J. **Sistemas de información en la empresa**. Barcelona: EPI; UOC, 2011.
- CRUCES-BLANCO, E. La destrucción y la ocultación de los símbolos: documentos, archivos y mentalidad colectiva. Arch-e. **Revista Andaluza de Archivos**, n.5, p.146-175, ene./jun. 2012.
- D'ALOS-MONER, A. **Por qué deberíamos hablar menos de gestión de la información y más de gestión del conocimiento**. [s.n.t.] (Anuario ThinkEPI, 6)
- DELGADO-GÓMEZ, A. El paradigma postmoderno en teoría Archivística y sus repercusiones conceptuales y prácticas. **Revista Tría**, p.11-58, 2006-2007.
- DELMAS, B. **Arquivos para quê?**. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.
- FREIRE, P. S. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ISO 16.175-1. **Information and documentation: Principles and functional requirements for records in electronic office environments - Part 1: Overview and statement of principles**. Ginebra: ISO, 2010.
- ISO/TR18128. **Apreciación del riesgo en procesos y sistemas de gestión documental**. Madrid: Aenor, 2014.
- ISO 30300. **Management system for records: fundamentals and vocabulary**. Ginebra: ISO, 2011.
- IZQUIERDO, I. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1997.

- MARCIAL, C. C.; MENDES, A. L. L.; FERNANDES, F. do C. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010.
- MACEDO, N. A. M. **Criando uma arquitetura de memória corporativa baseada em um modelo de negócio**. 2003. Tese (Doutorado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Rio de Janeiro, 2003.
- MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.72-79, maio/ago. 2002.
- MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2007.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SILVA, C. A. V. da. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de sertãozinho**. 2004. 199f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.
- SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n.25, p.96-108, set./dez. 2007.
- VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- VALENTIM, M. L. P. *et al.* Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.13, n.1, jan./abr. 2008.
- VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.
- WHITE Paper. **Resumen ejecutivo-Bigt Data: um mercado emergente**. Madrid: IDC-España, 2012.
- YAGUI, L. M. **Memória organizacional: proposta para implantação em uma instituição de ensino superior**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2003.

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015
