



MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E VALOR DA INFORMAÇÃO: PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL

Juliana Cardoso dos Santos

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual de
Londrina, Brasil.

E-mail: julimath@uel.br

Marta Lúgia 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

Resumo

A memória organizacional e o valor da informação são ubíquos e estão intrinsecamente ligados à competitividade das organizações. Nesse cenário, acredita-se que propor um modelo conceitual para a estruturação da memória organizacional potencializa a competitividade das organizações. Esta pesquisa possui natureza qualitativa, é tipologicamente descritiva, exploratória e fez uso do mapa conceitual, objetivando propor um modelo conceitual de memória organizacional para o Instituto Senai de Tecnologia em Tecnologia de Informação e Comunicação. O modelo tem como meta sistematizar a circulação de informações, evitar perda do conhecimento intelectual, integrar saberes, fazer uso e reúso da experiência e do autoconhecimento, e pressupõe que a mesma memória tem como obstáculos a preservação do contexto, explicitar conhecimentos informais e superar a ênfase em artefatos. Espera-se contribuir e enriquecer o arcabouço teórico do campo científico da Ciência da Informação, mais especificamente no que se refere à proposição de modelo conceitual para estruturação da memória organizacional, com vistas ao valor da informação e à competitividade organizacional.

Palavras-chave: Memória organizacional. Valor da informação. Modelo conceitual. Ambiente organizacional.

ORGANIZATIONAL MEMORY AND VALUE OF INFORMATION: CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL

Abstract

Organizational memory and information value are ubiquitous and are intrinsically linked to the competitiveness of organizations. In this scenario, it is believed that proposing a conceptual model for structuring organizational memory enhances the competitiveness of organizations. This research has a qualitative nature, is typologically descriptive and exploratory and made use of the conceptual map aiming to propose a conceptual model of organizational memory for the SENAI Institute of Technology in Information and Communication Technology. The model aims to systematize the circulation of information, avoid the loss of intellectual knowledge, integrate knowledge, make use and reuse of experience and self-knowledge, and assumes that the same memory has as obstacles the preservation of context, to explicit informal knowledge and overcome the emphasis on artifacts. It is expected to contribute and enrich the theoretical framework of the Information Science scientific field, more specifically regarding the proposal of a conceptual model for structuring organizational memory with a view to the value of information and organizational competitiveness.

Keywords: *Organizational memory. Value of information. Conceptual model. Organizational environment.*

1 INTRODUÇÃO

A Memória Organizacional (MO) no ambiente organizacional está voltada à gestão, é retrospectiva, composta de lembranças selecionadas, visto que é um objeto intencional. Sendo assim, no âmbito das organizações, inter-relaciona-se às questões de eficiência e eficácia, é aplicada e voltada para ampliar a competitividade organizacional.

No campo da Ciência da Informação (CI), o estudo da memória assume um viés interdisciplinar, isto é, integrador de saberes, pressupondo troca, cooperação, negociações e desconstruções. Dessa forma, propicia o diálogo, no intuito de articular saberes distintos, ampliando e potencializando o uso do conceito de memória que, no contexto das Ciências Sociais Aplicadas, está vinculada à aplicação.

Para Fontanelli (2005, p. 11) “[...] trabalhar com a memória de uma empresa é trabalhar com as memórias de cada um de seus integrantes que se reconhecem como tais e, assim, constroem as identidades individuais e a coletiva – imprescindíveis para o desenvolvimento da instituição”. Dessa maneira, a MO é constituída a partir do coletivo organizacional, pois cada sujeito organizacional contribui para sua constituição.

Complementando esta ideia, Molina (2013) afirma que a memória de uma organização envolve seu ambiente, perpassando por sua cultura organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica e documentação produzida ao longo do tempo, o que oportuniza às organizações criar e oferecer produtos e serviços com alto valor agregado.

No Estado do Paraná, grupos setoriais são referência nacional em ações de atração, fortalecimento e desenvolvimento do setor industrial de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), e o SENAI Paraná (SENAI-PR) é integrante desses grupos. Na sua estrutura, mais especificamente na cidade de Londrina, abriga o Instituto Senai de Tecnologia (IST) em TIC, o qual concentra suas atividades na transferência de tecnologia e inovação para aumentar a competitividade da indústria paranaense, universo deste estudo.

O IST de TIC possui infraestrutura física e de pessoas com *know-how*, consequentemente, qualificadas para a prestação de serviços técnicos especializados, baseados em informações e conhecimentos produzidos coletivamente, cujo valor está diretamente relacionado a própria capacidade de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas. Os IST têm como objetivo aumentar a competitividade das indústrias de todos os portes, por meio de soluções baseadas em tecnologia para criar novos processos e novos produtos, assim, está constantemente buscando sentido e significado que só podem ser compreendidos entre si como diferenciais competitivos, desde que sejam aplicáveis, isto é, estruturados e socializados.

Assim, idealizar uma MO estruturada para o IST em TIC é um diferencial e base de conhecimento inesgotável que oportuniza antecipação para o segmento (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018). O IST possui infraestrutura física e de pessoas com *know-how*, consequentemente são qualificadas para a prestação de serviços técnicos especializados, baseados em informações e conhecimentos produzidos coletivamente, cujo valor está diretamente ligado a própria capacidade de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas. O Instituto tem como objetivo aumentar a competitividade das indústrias por meio de soluções baseadas em tecnologia. Desse modo, está constantemente buscando sentido e significado que só podem ser compreendidos entre si como diferenciais competitivos, desde que sejam aplicáveis, isto é, estruturados e socializados (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018).

O presente estudo objetivou propor um modelo conceitual de MO aplicado ao IST de TIC do SENAI-PR. Esta comunicação além dessa 'Introdução' apresentando o tema e o objetivo do estudo, será seguida das seções de 'Metodologia', 'Memória e Valor da Informação', 'Proposta do Modelo de Estruturação da MO' e das 'Considerações Finais'.

2 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa e tipologicamente descritivo e exploratório, pois visa aprofundar o conhecimento sobre essas temáticas, cujo objetivo foi propor um modelo conceitual de MO com foco no valor da informação como diferencial competitivo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para apresentação de um modelo conceitual de MO, utilizou-se do Mapa Conceitual visando estruturar as relações entre conceitos, significados e hierarquias conceituais, uma vez que o mapa conceitual não busca classificar conceitos, mas sim relacioná-los e hierarquizá-los (MOREIRA, 2010). Os mapas conceituais possuem uma forte relação com a Teoria da Aprendizagem Significativa, pois têm "[...] um alto potencial para facilitar a negociação, construção e aquisição de significados" (MOREIRA, 2010, p. 17).

Criados por Novak em 1970 como uma técnica cognitiva para aprender, os mapas conceituais se baseiam na Teoria da Aprendizagem Significativa iniciada por Ausubel em 1963 e ampliadas por Novak, que inferem que todo novo conhecimento adquirido pelo indivíduo se relaciona com um conhecimento prévio que esse indivíduo já possui, evidenciando que o homem só aprende quando consegue estabelecer relações, ou seja, a nova informação deve interagir cognitivamente e substancialmente para ter significado ao indivíduo, representando suas particularidades e individualidades para que haja o real pertencimento, uma vez que, o conhecimento será construído pela agregação do novo ao que já foi incorporado (NOVAK, 1998, tradução nossa).

Destarte, mapas conceituais são representações gráficas de conceitos que destacam as relações significativas e evidentes, cujos conceitos são apresentados de modo inter-relacionado, tendo como função representar as relações existentes entre dois ou mais conceitos, propiciando uma visão ampla das referidas conexões, que é característica particular dos mapas conceituais (MOREIRA, 2010).

Sendo assim, o mapa conceitual proposto está baseado em um conjunto esquemático de análises significativas, pois permite ao indivíduo adquirir uma nova informação a partir de aspectos relevantes de sua própria estrutura cognitiva, a qual se reestrutura a todo instante em um processo dinâmico de aprender a aprender.

3 MEMÓRIA ORGANICIONAL E VALOR DA INFORMAÇÃO

No âmbito das organizações, a memória é formada por experiências vivenciadas que, por sua vez, podem se transformar em aprendizagens que subsidiam a construção de novos conhecimentos. Assim, infere-se que a memória propicia diferencial competitivo desde que estruturada, fomentando relações e evidenciando experiências, servindo como repositório¹ e repertório² que potencializam ações estratégicas no âmbito organizacional.

Sabe-se que a memória se reconstrói permanentemente, não pode ser aprisionada e, assim, como a informação, a memória não é objeto de estudo exclusivo da área de CI, pois possui múltiplos significados, competências e aplicações, evidenciando seu caráter polissêmico.

¹ Local em que algumas coisas são guardadas, arquivadas ou colecionadas (FERREIRA, 2014).

² Conjunto e nível de conhecimentos armazenados: repertório de ideias (FERREIRA, 2014).

O homem é sujeito e objeto da memória, isto posto, pode-se inferir que assim como as organizações são consideradas sistemas sociais, a memória deve ser analisada como fenômeno social, uma vez que é processo e produto de relações sociais e, também, está incorporada nos ambientes organizacionais.

O saber e o fazer coletivos se constituem na MO. Nessa perspectiva, demonstram que a MO se configura entre a capacidade de realizar e os resultados alcançados relacionando diretamente com rendimento, condições de existência das organizações e produtividade.

Na CI, a maioria dos estudos relativos à memória é recente, mas compreende-se que a informação e o conhecimento são elementos da MO, portanto, são considerados elementos estratégicos e ativos organizacionais, devendo ser reconhecidos e gerenciados como tal. Sendo assim, sua socialização e compartilhamento ampliam o potencial estratégico da MO, que os usa e reusa para planejar ações, reduzindo o tempo e, conseqüentemente, aumentando a eficácia organizacional.

Acredita-se que a MO esteja arraigada a ideia de eficiência e eficácia, sinônimos que ampliam o potencial competitivo e inovativo das organizações. Evidencia-se, assim, que a MO está inter-relacionada à eficiência e à eficácia organizacional. Nesse contexto, vale esclarecer que eficiência diz respeito à “Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade”, e eficácia se refere à “Qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz” (FERREIRA, 2014, não paginado).

Molina e Valentim (2014, p. 47) afirmam que toda organização “[...] produz conhecimento, entretanto ela só será eficiente se for capaz de transformar [a informação e o] conhecimento em estratégias de ação”. Se for capaz de valorar a informação que possui para aumentar a inovação e a competitividade organizacional.

A memória se relaciona a pertencimento e escolhas que envolvem as relações humanas, pois possibilita que as pessoas se sintam parte da organização, uma vez que, segundo Izquierdo (2002, p. 9), a “[...] memória é a aquisição, a formação, a conservação e a evocação de informações [e conhecimentos]”. Aquisição essa também chamada de aprendizagem, uma vez que “[...] só se grava aquilo que foi aprendido”.

Uma questão que merece reflexão é que essa aquisição, formação, conservação e evocação nem sempre é consciente, muitas vezes a informação e o conhecimento permanecem sob várias camadas de consciência e a memória contempla aquilo que nem sabemos que sabemos, casos estes diretamente ligados a ideia de interdependências inerente ao ambiente organizacional, visto que aprender é registrar na memória.

Segundo Izquierdo (2002, p. 9) “[...] somos aquilo que recordamos”, e isso se aplica às organizações, uma vez que ela é o que consegue recordar e reter, pois a falta de lembranças e de estruturação da memória pode fazer com que informações e conhecimentos potencialmente competitivos se percam.

Sabe-se que não é possível fazer ou comunicar algo que se desconhece e que o indivíduo passa por diferentes experiências ao longo da vida e essas formam diferentes memórias. Dessa maneira, cada sujeito possui suas individualidades e subjetividades e o processo da memória tem muito a ver com a atribuição de sentido a um registro informacional dentro de um contexto passado

Para Spiller e Pontes (2007, p. 99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória [...]”, que perpassa todo o ambiente organizacional e deve ser explicitada e socializada, sendo considerada um diferencial, pois lida com experiências.

As organizações têm dificuldades em trabalhar a memória no ambiente organizacional, porque, ainda, não atribuem valor à informação como um recurso ativo. Só recentemente a

sociedade começou a valorar a diversidade da experiência humana no âmbito organizacional e, nesse processo, a MO é percebida sob aspectos cognitivos e sociais imprescindíveis à competitividade desses ambientes.

Walsh e Ungson (1991) acreditam que a MO é uma construção puramente mental, tanto no âmbito individual quanto organizacional, pois afirmam que, quando recuperada, ela é um meio no qual a informação do passado é empregada em decisões presentes.

A MO está intimamente ligada às questões práticas, desse modo, contribui efetivamente com o aprendizado organizacional, socializando informações e conhecimentos no intuito de facilitar seu acesso, sua apropriação, seu uso e reúso entre os sujeitos organizacionais, uma vez que, para “[...] reusar a memória, o usuário precisa recontextualizar a informação, transportá-la para nova situação”. Destaca-se, assim, a importância da memória repertório, pois a “[...] MO que contenha apenas o conhecimento formal limita o processo de recontextualização e adequação para utilização no momento presente”. Dessa maneira, a MO deve ser sempre ativa e inteligente (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016, p. 350-351).

A memória pode ou não ser construída, está na capacidade do sujeito lembrar suas experiências e construir conhecimento com base nelas, sendo assim, cabe ao indivíduo estruturar e organizar os processos de memória para que elas sejam socializadas e sirvam como subsídio à competitividade.

Delmas (2010) reforça que lembrar é uma necessidade para que indivíduos e organizações se perpetuem, e os sujeitos organizacionais vem cada vez mais aprendendo a aprender e, assim, devem manter essa máxima em suas trajetórias organizacionais, pois devem agir de modo colaborativo, lidando com a diversidade de valores culturais, econômicos e sociais inerentes as relações sociais.

Para Nascimento *et al.* (2016, p. 30) a MO é “[...] um diferencial competitivo resultante do valor que os sujeitos organizacionais atribuem a informação e ao conhecimento [...]”. Segundo os autores supracitados a MO garante o registro da história da organização e dos sujeitos organizacionais “[...] para uso e reúso em detrimento do tempo, bem como auxilia no processo decisório permitindo que os decisores se embasem em ações que foram tomadas no passado.”

Nesse sentido, qualquer informação ou conhecimento que contribui para o desenvolvimento e aumento da competitividade organizacional deve constituir a MO, pois o sucesso pode estar no modo de gerenciamento das informações e conhecimentos, e no uso desses repositórios e repertórios informacionais.

Santos (2019, p. 65, grifo do autor) define “[...] **memória repertório** como memória baseada no uso de diferentes cognições, ou seja, mistura espontânea de experiências, *know-how*, valores, cultura, ambiência e *insights*. Se baseia no ato coletivo e nas relações sociais representando as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos.” A autora complementa ainda que a MO deve ser compreendida como ferramenta e instrumento organizacional, visto que lida principalmente com informações e conhecimentos formais e explícitos, passíveis de preservação, estruturação e recuperação. São materiais registrados e que podem ser armazenados, podendo se configurar em “[...] **memória repositório** [...] aquela materializada por meio de um suporte (físico ou digital) (SANTOS, 2019, p. 66, grifo do autor)

A MO lida principalmente com informações e conhecimentos formais porém, para que a MO seja usada como suporte ao processo de tomada de decisão, antecipando demandas e agindo de modo inovativo, as organizações também devem se preocupar com o que a autora denominou de memória repertório, que é composta por informações e conhecimentos informais e implícitos, recheado de valores, crenças, pois o sujeito organizacional é que constrói a memória da organização, com base na sua memória individual e nas memórias coletivas.

Destaca-se, ainda, que os problemas da MO que incluem, armazenamento, recuperação, entre outros elementos, só surgem se ela for socializada e se a organização for capaz de agir colaborativamente, e este se constitui em um dos desafios da MO, a socialização e a aprendizagem contínua para ser capaz de agir colaborativamente (CONKLIN, 1997).

Para que a MO seja usada como subsídio ao processo de tomada de decisão, as organizações devem usar as duas memórias concomitantemente 'memória repertório' e 'memória repositório', pois, como afirma Conklin (1997), as organizações confiam na informação e no conhecimento formal, mas o diferencial reside na informação e no conhecimento gerado e utilizado no processo de construção do conhecimento formal. São as informações e os conhecimentos construídos ao longo do processo, das dinâmicas que podem ser efêmeras e transitórias, de difícil guarda e captura, que propõem interações específicas e se manifestam em intercâmbios/trocas sociais, potencializando diferenciais competitivos.

De acordo com Conklin (1997) a MO amplia o ativo chave das organizações, o conhecimento, por meio da captura, organização, disseminação e do reuso do conhecimento produzido pelos sujeitos organizacionais. A MO é composta de um arcabouço informacional capaz de subsidiar ações e decisões e está inter-relacionada aos processos e às memórias técnicas, relacionados as coisas assistematizadas e latentes do ponto de vista de uso.

No ambiente organizacional o que gera identidades individuais é a capacidade que os sujeitos têm de lembrar, e o que se constrói com base nessas lembranças, pois a vida social do mundo moderno está intimamente relacionada às organizações, nas quais compartilhar conhecimentos para aumentar a inovação e criar organizações adaptáveis e ágeis é fundamental.

Vitoriano (2013, p. 922) reforça a ideia anterior ao afirmar que “[...] a memória de uma organização é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso”. Sendo assim, acredita-se que a ideia de MO está sempre relacionada ao tempo e pressupõe construções, ligações e encadeamentos e as organizações, ainda, possuem dificuldades de trabalhar a informação de forma ativa, cabendo ao mediador da MO fomentar este processo constante de reinterpretação, pois na MO a informação pode ser perecível se não for subsídio à tomada de decisão.

Para que a MO seja útil e possua potencial competitivo, é necessário ambiente (lugar físico ou não) e ambiência, ou seja, espaços de interferência favoráveis ao compartilhamento e à apropriação da informação e do conhecimento gerados pelos sujeitos organizacionais. A informação e o conhecimento (formal e informal) são ativos organizacionais de grande valor, mas, no contexto da MO, oscilam entre o registro/formal, que pode ser armazenado na memória repositório. Por sua vez, a memória repertório nem sempre possui registro, depende de contexto, mas fundamenta a construção da MO.

A MO, se bem estruturada, tem o potencial de preservar e ampliar ativos intelectuais na economia da informação e do conhecimento, pois a estruturação da MO potencializa a captura, organização, divulgação e reutilização do conhecimento, muitas vezes invisível, gerado dentro do ambiente organizacional de modo que o mesmo se torne IO, ou seja, a capacidade de os indivíduos checarem informações e conhecimentos e decidirem com base nessa verificação.

Conklin (1997) e Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a cultura ocidental é orientada a artefatos³, valoriza excessivamente o produto em detrimento do processo, valoriza mais o conhecimento explícito do que o conhecimento tácito. Porém, a MO composta só de

³ Artefatos – Objetos produzidos por trabalho mecânico; quaisquer objetos ou produtos que tenham um objetivo determinado: artefatos mecânicos ou de papel; artefatos para casa; artefatos para festas (FERREIRA, 2014).

informações e conhecimentos formais não tem vida, pois a organização é composta de contexto, ou seja, possui um repertório de ações e decisões por trás dos documentos formais que produz.

É importante reforçar que a memória pode ou não ser construída e pertencente aos indivíduos, mas a MO pertence à organização. Nesse sentido, acredita-se que para potencializar seu diferencial competitivo é necessário estruturar e organizar os processos de memória, uma vez que a MO está na etapa de uso e implica em um processo ativo e contínuo.

Complementando esse raciocínio, Almeida (2006, p. 66) afirma que “[...] a MO não é um repositório estático de experiências organizadas e indexadas, [...]. É vista como um processo dinâmico no qual os conceitos são continuamente renegociados e compreendidos”. O autor afirma, ainda, que “[...] a MO é tanto um objeto, pois mantém seu estado, quanto um processo, pois é formada por um conjunto de subprocessos organizacionais e individuais [...]” (ALMEIDA, 2006, p. 64).

A MO não é trivial, pois é composta de informações e conhecimentos organizacionais diversos e complexos dotados de carga cognitiva e emocional, cujo contexto interfere nas ações e decisões que visam otimizar as estratégias organizacionais.

Para Nora (1993) a memória é composta de grupos em constante evolução abertos a dialética da lembrança e do esquecimento, suscetível de latências e revitalizações. Sasieta, Beppler e Pacheco (2011, p. 1) mencionam que “[...] a habilidade para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam dos erros e acertos do passado”.

Para Conklin (1997) a MO se constitui de lembranças e esquecimentos, porém apenas lembrar acontecimentos não é o suficiente, é importante aplicar este conhecimento antigo – assim, nasce um dos desafios da MO, pois a memória humana é recheada de significados, considerada uma rede de associações semânticas, que se reorganiza e realiza conexões. De fato, a MO eficaz é construída socialmente e a memória repertório é composta de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões sendo alicerces da memória armazenada nos repositórios de memória.

A memória está intimamente relacionada às relações sociais e às intencionalidades, logo, sua origem e seu destino se adaptam à temporalidade e pode ser considerada um atributo do grupo que a constitui naquele determinado momento.

Sendo assim, a MO só tem sentido se realmente for usada; se produzir conteúdo; se manter a continuidade de negócio; se puder ser reavivada, ativada; se for uma ferramenta estratégica; se evitar a perda de conhecimento; se explorar experiências; se integrar saberes; se demonstrar compromisso, segurança, transparência e cumprimento legal e normativo. É nesse contexto que reside seu valor para o ambiente organizacional.

Sabe-se que o conhecimento é inerente às pessoas que formam o ambiente organizacional, e a MO tem como foco evitar a perda de conhecimento intelectual dos indivíduos que compõem a organização melhorando a comunicação, circulação, integração de diferentes sujeitos, visando a aprendizagem contínua e o compartilhamento de experiências e conhecimentos (tácitos e explícitos) (FREIRE *et al.*, 2012).

Infere-se, ainda, que a MO armazena as experiências vivenciadas na organização, se preocupa com o uso, reuso e compartilhamento do conhecimento, requer análise. Para que seja efetiva ela deve fazer parte da rotina organizacional, deve ser o objetivo de todos os níveis organizacionais, precisa ser atualizada, estimulada e considerada estratégica, pois a MO está relacionada a questões complexas, a capacidade de análise de experiências e de contextos.

Diante disso, Molina (2013) defende que a organização e a preservação da memória de uma organização é imprescindível, visto que possibilita que a informação e o conhecimento gerados nesse ambiente, sejam adequadamente registrados e preservados, para futuro acesso, recuperação e uso das pessoas que necessitam desse conteúdo.

É possível afirmar que a memória no contexto organizacional é coletiva, no sentido da construção social de um grupo específico. Siqueira (2005, p. 125) considera a MO um procedimento que possibilita “[...] localizar, representar, disponibilizar, medir e evoluir os conhecimentos estratégicos da corporação de maneira sistemática e organizada”. Molina (2013, p. 48) complementa afirmando que a MO “[...] permite que o conhecimento da empresa seja sistematicamente, levantado, tratado, registrado e disseminado, possibilitando sua localização e preservação”.

Segundo Menezes (2006, p. 31), a MO “[...] é o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.” A MO está relacionada ao modo de fazer as coisas e solucionar problemas por meio da aprendizagem contínua, das informações e dos conhecimentos (tácitos e explícitos) armazenados nos repositórios e no repertório organizacional, mas vale lembrar que, no âmbito da CI, é um conceito em fase de consolidação.

Observa-se que a MO é compreendida como um processo contínuo, que possui sequência lógica e, ademais, é atitudinal, ou seja, está relacionada ao modo de se comportar, de agir ou reagir com resiliência à determinada ação ou situação. Como uma rede que pressupõe relações e inter-relações, composta por equipes multidisciplinares em que o mediador da MO potencializa distintas abordagens, principalmente, no que tange à criação de mecanismos de busca e socialização de informações de maneira ativa ou passiva, estabelecendo processos e coordenando fluxos.

Para Freire *et al.* (2012, p. 4), a MO “[...] se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos que se interligam formando uma memória” e “[...] pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações”. Os mesmos autores reforçam que “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” (FREIRE *et al.*, 2012, p. 4). Nessa perspectiva, a MO pode ser considerada como um conjunto de experiências prévias, uma rede que não pressupõe perguntas e respostas, mas sim ligações e integrações, visto que a inovação é o mote para evolução.

A MO conta com múltiplas leituras, porquanto ela é uma ação de autoconhecimento que dialoga com a Gestão Documental (GD), a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). Assim, atua tanto no âmbito formal quanto informal. Nesse sentido, é fundamental estudar a MO e o valor da informação em ambiente organizacional competitivo, pois a informação tem valor agregado, ou seja, (aquilo que acredito) e o conhecimento é sempre um processo não estático. Desse modo, estão diretamente relacionadas ou estão implicitamente associadas à memória, a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, bem como a capacidade de uso e reuso da experiência vivenciada.

A informação tem valor estratégico e sabe-se que a mesma informação terá significado diferente para indivíduos distintos, pois depende do contexto em que ela foi criada e das cognições estabelecidas para sua apropriação (ILHARCO, 2003; TARAPANOFF, 2006). Nessa perspectiva, defende-se que a estruturação da MO e a proposição de um modelo conceitual potencializam o uso da informação como um diferencial estratégico e como negócio, visto que a mesma informação pode ser interpretada por diferentes indivíduos e em situações diversas.

A informação e o conhecimento estão ligados entre si em recíproca dependência. Acredita-se que o valor da informação resida no benefício de minimizar incertezas, a partir da aprendizagem com os erros e os acertos, permitirá reduzir dúvidas/equívocos durante o processo decisório. No âmbito da informação como negócio, existe necessariamente o valor de troca e de uso da informação, uma vez que é somente no contexto de compartilhamento que

surge o valor de uso. As questões de valor têm sempre caráter social e contextual, logo perpassam o ambiente organizacional. A dificuldade de se considerar o valor da informação está relacionada ao fato de não se considerar todos os recursos materiais e humanos envolvidos na sua produção, visto que a informação só é considerada informação quando possui significado e é compreensível para um sujeito cognoscente.

Segundo Almeida e Varvakis (2005, p. 55), “[...] o valor da informação dependerá de um contexto ou situação que lhe atribuirá este valor, e será um sujeito que, além de fazer uso, dará significado ao conteúdo veiculado [...]”. Em ocasiões de tomada de decisão em organizações empresariais, que têm como base a MO para reduzir ambiguidades e usam erros e acertos como suporte informacional, o sujeito constrói conhecimento por meio de seu *know-how* e faz uso atribuindo significado à informação. Para o negócio, ela tem valor, podendo ser considerada mercadoria, pois, usando o uso do repertório e do repositório organizacional podem subsidiar diversas soluções inovativas.

De acordo com os autores supracitados, “[...] o valor da informação propriamente dito é a validade e a relevância que a informação representa a um determinado indivíduo (ou grupo)” (ALMEIDA; VARVAKIS, 2005, p. 55). Sendo assim, a informação sempre tem valor potencial, porém seu valor depende de subjetividades inter-relacionadas a um sujeito inserido em determinado grupo e contexto.

Reduzir incertezas se relaciona diretamente a custo, tempo e contexto, logo o processo tem valor transformando a economia global, gerando vantagem competitiva por meio da redução dessas incertezas. Nesse contexto, a valoração da informação como negócio é imprescindível, pois é possível inferir que toda informação passível de gerar lucro pode tornar-se um bem, entretanto é sabido que ambiguidades e desconfortos relacionados ao valor da informação existem e a centralidade da informação nos processos contemporâneos exige o enfrentamento desse desconforto (LOPES, 2008).

Sabe-se que aplicar o conhecimento a uma demanda concreta é evidenciar o potencial da informação, tomar decisão com base na informação. Por outro lado, só é possível debater a respeito do valor da informação se o escopo científico for ampliado. Segundo Santos *et al.* (2017, p. 569), não “[...] é consenso que a informação possua um valor monetário, pois ela é um bem intangível. No entanto, entender que dentro do ambiente organizacional a informação é fundamental e imprescindível para tomada de decisão eficiente”

De acordo com Clemente e Souza (2004, p. 72), um fator determinante e que dificulta a valoração da informação é o “[...] fato de ser muito generalizada a prática de troca de informação, não havendo propriamente um preço para o produto oferecido. [...], o que pode ser uma tarefa sujeita a premissas e estimativas discutíveis”. Cabe às organizações usarem características como: confiabilidade, relevância, clareza, velocidade, em benefício próprio, potencializando seus diferenciais. Lopes (2008, p. 78) afirma que o reconhecimento do valor econômico da informação regula a coordenação e o equilíbrio deste mesmo sistema econômico, visto que “[...] a informação é um bem cujo valor consiste nas ‘comunicações a respeito de fatos acontecidos no mercado ou na sociedade, que possam influenciar os negócios ou as condutas sociais [...]’” (LOPES, 2008, p. 78).

A informação tem o potencial de preencher espaços, conforme Sheth, Mittal e Newman (2001), seu valor só é criado se satisfaz necessidades. Como as necessidades não são as mesmas para todos os indivíduos ou todas as organizações, a informação é capaz de atender melhor a uma demanda do que outra, uma vez que os indivíduos estão suscetíveis a influência do contexto que, por sua vez, pode ser universal, pessoal ou ambos.

Para Taylor (1986, tradução nossa), o valor da informação equivale ao contexto de uso e a necessidade informacional do indivíduo é que caracteriza este valor, porém ele depende do contexto e das ações em que a informação é utilizada, visto que a necessidade informacional estabelece processos de mediação e socialização.

As organizações visam reduzir ambiguidades e incertezas, tendo em vista serem organismos complexos, portanto “[...] o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário lhe infundir significado, e a mesma informação objetiva poder receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos” (CHOO, 2003, p. 70).

Para Fuld (2007), inteligência é usar a informação de modo eficiente, é tomar decisão visando resolver de maneira satisfatória um problema, é reconhecer os concorrentes, compreender a estratégia do mercado e agir antecipadamente. Nessa perspectiva, a MO, desde que estruturada e entendida como negócio, pode oferecer subsídio para essas ações.

A MO evidencia o valor da informação, pois minimiza incertezas ao armazenar as experiências vivenciadas na organização que, a partir de aprendizagens com base nos erros e acertos de processos anteriores, são capazes de reduzir incertezas durante a tomada de decisão, tendo como um dos focos evitar a perda de conhecimento intelectual (*know-how*), aprimorando processos de aquisição, comunicação e integração de saberes ampliando o potencial inovativo e competitivo da organização.

Dessa maneira, defende-se que propor um modelo conceitual de MO contribui para se obter competitividade, na medida em que gera informação e conhecimento que influem no negócio organizacional, visto que a MO com foco no valor da informação é sinônimo da capacidade organizacional em antecipar as ameaças e oportunidades por meio da informação. No entanto, sabe-se que, apesar dos argumentos utilizados nessa seção, o processo de estruturação da MO e a valoração da informação ainda são tarefas de difícil mensuração.

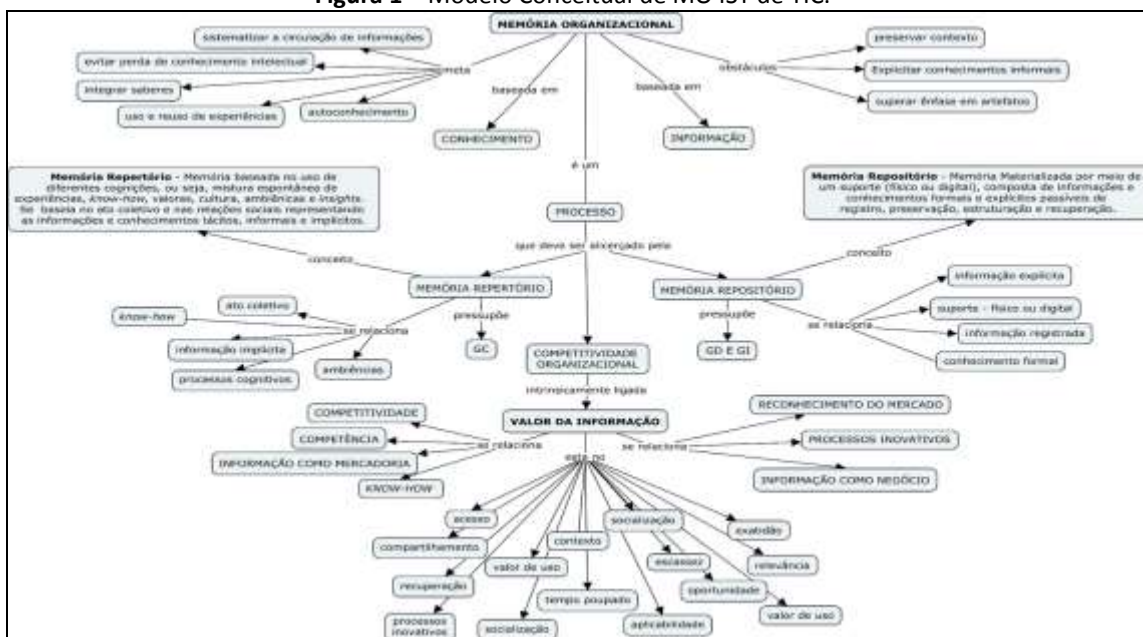
4 PROPOSTA DO MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DA MO

A fim de apresentar a proposta do modelo conceitual de MO, conforme mencionado anteriormente, utilizou-se do Mapa Conceitual apresentado em formato de diagrama, indicando as relações entre conceitos, significados e hierarquias conceituais, uma vez que a elaboração do mapa conceitual não buscou classificar conceitos, mas sim relacioná-los e hierarquizá-los, proporcionando uma visão ampla das referidas conexões (MOREIRA, 2010).

Optou-se pelo mapa conceitual, pois ele facilita a compreensão de que todo novo conhecimento adquirido pelo indivíduo se relaciona com um conhecimento prévio estabelecendo relações e representando a organização e os sujeitos organizacionais ao evidenciar relações de pertencimento (MOREIRA, 2010).

O modelo conceitual de MO proposto para o IST de TIC do SENAI Paraná se fundamenta nas premissas propostas por Freire *et al.* (2012), pois acredita-se que os modelos de memória devem buscar: a) evitar a perda do conhecimento do especialista; b) explorar e reutilizar as experiências – evitando retrabalho (*know-how*); c) melhorar a socialização das informações; e d) integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa, entre outras.

Figura 1 – Modelo Conceitual de MO IST de TIC.



Fonte: Elaborado pelas autoras usando o Cmap Tools versão 17.0.1.0.

O Modelo Conceitual de MO (Figura 1) proposto para o IST de TIC do SENAI Londrina considera que a **MO** tem como meta sistematizar a circulação de informações, evitar a perda do conhecimento intelectual, integrar saberes, fazer o uso e reúso de experiência e do autoconhecimento. Pressupõe que a mesma memória tem como obstáculos a preservação do contexto, explicitar conhecimentos informais e superar a ênfase em artefatos.

No Modelo Conceitual, a MO se baseia em CONHECIMENTO e INFORMAÇÃO, sendo um PROCESSO que deve ser alicerçado pela MEMÓRIA REPERTÓRIO e pela MEMÓRIA REPOSITÓRIO.

A MEMÓRIA REPERTÓRIO é conceituada como memória baseada no uso de diferentes cognições, ou seja, mistura espontânea de experiências, *know-how*, valores, cultura, ambiência e *insights*. Baseia-se no ato coletivo e nas relações sociais, representando as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos. A memória repertório se relaciona com atos coletivos, *know-how*, informação implícita, processos cognitivos e ambiências e pressupõe a GI.

Por outro lado, a MEMÓRIA REPOSITÓRIO é conceituada como memória materializada por meio de um suporte (físico ou digital), composta de informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação e recuperação. A memória repertório se relaciona com informações explícitas, suporte físico ou digital, informação registrada e conhecimento formal e pressupõe a GD e a GI.

A **MO** alicerça a COMPETIVIDADE ORGANIZACIONAL que está intrinsecamente ligada ao VALOR DA INFORMAÇÃO que, por sua vez, relaciona-se à competitividade, competência, informação como mercadoria, *know-how*, reconhecimento do mercado, processos inovativos, informação como negócio. Reforçando que o valor da informação reside em necessidade, acesso, apropriação, compartilhamento, socialização, contexto, tempo poupado, aplicabilidade, escassez, oportunidade, exatidão, inovação, relevância e valor de uso e reúso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constituir uma MO com foco no valor da informação potencializa as ações inovativas da organização e oferece condições para obtenção de vantagem competitiva. Sendo assim, acredita-se que este estudo contribui para enriquecer o referencial te3rico da área de Ci4ncia da Informação, principalmente, no que tange às discuss3es em relação à MO e ao valor da informação, tendo relevância cientifca, econ3mica e social, al4m de potencializar a MO como um elemento produtor de diferencial competitivo e propor um modelo de MO aplicado ao IST de TIC do SENAI/PR.

Em relação à literatura, defende-se que a mem3ria, assim como a informação e o conhecimento, permeia todo fazer humano em que a objetividade e a subjetividade promovem interações entre processos ffsicos e mentais. Em ambientes organizacionais bem estruturados, dispor do recurso da mem3ria potencializa a criação de novas informações com valor agregado, fen3meno defendido nesta pesquisa.

No contexto das organizações, infere-se que a MO 4 uma construção social coletiva que atende a necessidades e demandas especficas, requer análise envolvendo processos sociais e comportamentais. Nesse âmbito, o valor da informação reside na compreens3o de que a informação e o conhecimento (formal e informal) minimizam incertezas a partir de aprendizagens. O valor da informação está relacionado ao valor de uso e troca como objeto e fen3meno, valor este que depende de contexto, pois o sujeito organizacional 4 quem atribui significado e, dessa maneira, o valor da informação pode variar a depender das distintas perspectivas.

O modelo conceitual de MO aplicado ao IST de TIC do SENAI PR apresentado por meio de mapa conceitual se fundamentou nas premissas propostas por Freire *et al.* (2012), pois acredita-se que os modelos de mem3ria devem buscar: a) evitar a perda do conhecimento do especialista; b) explorar e reutilizar as experi4ncias – evitando retrabalho (*know-how*); c) melhorar a socialização das informações; e d) integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa, entre outras. Sendo assim, o modelo proposto possui metas e obstáculos e se baseia em informações e conhecimentos. 4 um processo que se alicerça na mem3ria repert3rio e na mem3ria reposit3rio, no qual a mem3ria repert3rio pressup3e a GC e a mem3ria reposit3rio pressup3e a GD e a GI para ampliar a competitividade organizacional intrinsecamente ligada ao valor da informação como neg3cio.

Dessa forma, acredita-se que o modelo conceitual proposto pode contribuir com a realidade do IST de TIC do SENAI/PR e com outras unidades similares, pois evidencia a MO como um processo que enfoca a competitividade organizacional e está intrinsecamente ligada ao valor da informação.

Conclui-se que a pesquisa prop3s novas discuss3es sobre a MO, que se relaciona diretamente às quest3es de efici4ncia e eficácia organizacional e ao valor da informação. Nessa perspectiva, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no intuito de difundir o potencial da estruturação da MO com vistas ao valor da informação para competitividade organizacional.

REFER4NCIAS

ALMEIDA, C. C.; VARVAKIS, G. Valor e Ci4ncia da Informação: serviços de informação baseados na gest3o de operações de serviços. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 15, n.

1, 2005. Disponível em:

<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/52/1522>. Acesso em: 3 maio 2021.

ALMEIDA, M. B. **Um modelo de antologias para representação da memória organizacional**. 2006. 345f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. Considerações de custo e valor da informação. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Documentação, Florianópolis, n. esp., p. 60-74, 2.sem. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p60>. Acesso em: 20 abr. 2021.

CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 1997. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

DELMAS, B. **Arquivos para quê?** Textos escolhidos. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio**. 5.ed. São Paulo: Positivo, 2014.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25324>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

FONTANELLI, S. A. **Centro de memória em ciência da Informação**: uma interação necessária. 2005. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2005. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/Fontanelli-Memoria.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução a informação como fundação da ação, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

IZQUIERDO, I. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002

LOPES, R. S. **Informação, conhecimento e valor**. São Paulo: Radical Livros, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, E. M. **Estruturao da memória organizacional de uma instituio em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da CONAB. Dissertao (Mestrado) - Gestão do Conhecimento e da Tecnologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituio de bases de conhecimento**. 2013. 199f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduao em Ciência da Informao, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2013. Disponível em: http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/Molina_Leticia_Gorri.pdf. Acesso em: 12 ago. 2021.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: proposta de um modelo para implantao em instituies. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informao**, Brasília, v.7, n.2 p.45-62, ago./set. 2014. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/11079/8958>. Acesso em: 10 set. 2021.

MOREIRA, M. A. **Mapas conceituais e aprendizagens significativas**. São Paulo: Centauro, 2010.

NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos fluxos de informao como requisito para a preservao da memória organizacional: um diferencia competitivo. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n. esp. p.29-44, jan. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27382/14770> Acesso em: 3 fev. 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criao do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovao. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

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

NOVAK, J. D. **Learning, creating, and using knowledge**: concept maps as facilitative tools in schools and corporations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na um estudo na universidade Federal do Paraná. **Informao & Informao**, Londrina (PR), v. 21, n. 1, p. 348-374, jan./abr. 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/Juliana/Downloads/18253-116946-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juliana/Downloads/18253-116946-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 13 mar. 2021

PORTAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/>. Acesso em: 2 maio 2021.

SANTOS, J. C. **Memória organizacional**: o valor da informao como negócio/*commodity*. Orientadora: Marta Lgia Pomim Valentim. 2019. 223f. Tese (Doutorado em Ciência da Informao) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019.

SANTOS, J. C.; COSTA, A. R.; FERREIRA, C. F.; COELI, C. B. N.; ROCHA, F. R. M.; REIS, J. L.; MENDES, J. S. O valor da informao: em foco o processo de inteligência competitiva. *In*: SEMINÁRIO EM CIENCIA DA INFORMAO (SECIN), 7., 2017.

SASIETA, H. A. M.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, ago. 2011. Disponível em: http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm. Acesso em: 13 ago. 2021.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 158p.

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. Disponível em: <http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/149/95>. Acesso em: 11 mar. 2021.

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

TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information system**. Norwood: Ablex, 1986, 257p.

VITORIANO, M. C. C. P. Centros de memória empresarial: documentos de arquivo como artefatos da cultura organizacional. *In*: OLIVEIRA, L. M. V.; OLIVEIRA, I. C. B. (org.). **Preservação, acesso, difusão**: desafios para as instituições arquivísticas no século XXI. Rio de Janeiro: AAB, 2013. p.916-927.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991. Disponível em: <http://jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20and%20Ungson%20-%201991%20-%20Organizational%20memory.pdf>. Acesso em: 7 maio 2021.