



XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

MEMÓRIA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES: MEMÓRIA REPERTÓRIO E MEMÓRIA REPOSITÓRIO

MEMORY IN ORGANIZATIONS: REPERTORY MEMORY AND REPOSITORY MEMORY

Juliana Cardoso dos Santos (Universidade Estadual Paulista - Unesp)

Marta Lígia Pomim Valentim (Universidade Estadual Paulista - Unesp)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Organizações são sistemas complexos que por meio da memória organizacional potencializam seus processos organizacionais, cujos elementos envolvidos em sua constituição são interpretativos, seletivos e transmissores de informação e conhecimento produzidos e organizados. Sendo assim, estudar a memória no âmbito das organizações teve como objetivo evidenciar a importância da memória em ambientes organizacionais, propondo os conceitos de memória repertório e memória repositório que potencializam e alicerçam a memória e a competitividade organizacional. Em relação aos procedimentos metodológicos revela-se que a pesquisa é de natureza qualitativa, tipologicamente descritivo exploratória e se constitui em um ensaio teórico embasado na literatura. Considera-se que a pesquisa contribui para enriquecer o referencial da área de Ciência da Informação no que tange a memória no âmbito das organizações que está atrelada às questões de eficiência e eficácia e explicita a relevância da memória repertório e da memória repositório como questões indissociáveis e faces da mesma moeda na constituição da memória organizacional.

Palavras-Chave: Memória Organizacional; Memória Repertório; Memória Repositório. Organizações.

Abstract: Organizations are complex systems that through organizational memory enhance their organizational processes, whose elements involved in their constitution are interpretive, selective and transmitters of information and knowledge produced and organized. Thus, studying memory within organizations aimed to highlight the importance of memory in organizational environments, proposing the concepts of repertoire memory and repository memory that potentiate and underpin memory and organizational competitiveness. Regarding the methodological procedures, it is revealed that the research is qualitative, typologically descriptive exploratory and constitutes a theoretical essay based on the literature. It is considered that the research contributes to enrich the reference of the area of Information Science with regard to memory in organizations that is linked to efficiency and effectiveness issues and makes explicit the relevance of repertoire memory and repository memory as inseparable issues sides of the same coin in the constitution of organizational memory

Keywords: Organizational Memory; Repertory Memory; Memory Repository. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a memória tem caráter construtivo e é subjetiva. No entanto, no ambiente organizacional, voltada às questões de gestão, é retrospectiva, composta de lembranças

selecionadas, cujo foco se relaciona a capacidade de uso e às experiências condensadas, visto que é um objeto intencional. Sendo assim, no âmbito das organizações se relaciona principalmente as questões de eficiência e eficácia, que tem relação direta com a Memória Organizacional (MO) pois é aplicada e voltada a ampliar a competitividade organizacional.

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. Tal temática é discutida em diferentes perspectivas e por diversas áreas do conhecimento como História, Educação, Filosofia, Neurociências, Psicologia, Administração, entre outras, evidenciando seu caráter polissêmico.

No âmbito da CI, o estudo da memória assume um viés interdisciplinar, isto é, integrador de saberes, uma vez que pressupõe a troca, cooperação, negociações e desconstruções, ou seja, o diálogo, com o intuito de articular saberes distintos, ampliando e potencializando o uso do conceito de memória que no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas está sempre vinculada a aplicação.

Segundo Capurro (2003) a área de CI apresenta três paradigmas: o físico – caracterizado pela simples transmissão de sinais; o cognitivo – que tem o intuito de atender as necessidades do sujeito cognoscente; e o social – em que as relações sociais selecionam e estabelecem as prioridades. Neste estudo, a respeito da memória no âmbito das organizações, os paradigmas cognitivo e social permeiam a discussão, pois são nesses modelos e padrões complexos da CI que se propõe a discussão da MO.

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.

Sendo assim, esse ensaio teórico de natureza qualitativa, configura-se como descritivo exploratório, pois visa aprofundar o conhecimento sobre a memória no âmbito das organizações e tem o objetivo de evidenciar a importância da memória em ambientes organizacionais, propondo os conceitos de memória repertório e memória repositório que potencializam e alicerçam a memória e a competitividade organizacional.

Este ensaio não finda esforços em compreender a temática, mas realiza diálogos e proposições com base na literatura almejando reflexões e a melhor compreensão da memória no âmbito das organizações (TRIVIÑOS, 1990).

Sendo assim, além desta ‘Introdução’, o trabalho descreve o método proposto e o objetivo do estudo a temática ‘Memória no Âmbito das Organizações’ apresentando como subseções o ‘Ambiente Organizacional’, ‘Memória Organizacional’ e as ‘Considerações Finais’ do estudo.

2 MEMÓRIA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

O ser humano não é hegemonicamente considerado um indivíduo isolado, ele compreende o mundo por meio de organizações, portanto, o fenômeno da memória no âmbito das organizações considera a história vivenciada pelos sujeitos organizacionais e envolve a articulação entre lembranças e esquecimentos, estando a memória relacionada aos sentimentos de pertencimento, resgate, reflexão e questionamentos.

A memória pode ser considerada um instrumento para a construção da sociedade e, conseqüentemente, se torna uma temática complexa que, ora possui teorias discordantes, ora complementares.

Acredita-se que no intuito de se construir um *corpus* teórico para área de CI, o estudo da memória no âmbito das organizações só assume destaque se esta estiver estruturada e for socializada em ambientes não ambíguos, que oportunizem o uso do *know-how* [saber como]. Este, por sua vez, se refere a competência do sujeito organizacional para se apropriar de informação com valor e, a partir de sua compreensão, reflexão e interpretação, estabelecer conexões com o contexto em que está inserido.

A memória no âmbito das organizações é ubíqua, uma vez que está em toda parte e ao mesmo tempo, sendo composta de memórias individuais, coletivas e sociais que possuem conceitos complexos “[...] graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas”. O modo como o presente e o passado se articulam evidenciam o que é individual e o que é coletivo, pois são indispensáveis e indissociáveis para a construção da memória no âmbito das organizações (LE GOFF, 2003, p.423).

A partir dessas conexões entre o que se lembra (normalmente relacionada a uma forte emoção como amor, ódio, raiva etc.) e o que se esquece (aquilo que não se deseja ser ou que não é entendido como útil), é que se constrói a memória duradoura necessária para o que foi aprendido persista ao longo do tempo.

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 denominada 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.

Em ambientes organizacionais cada memória individual compõe o repertório de memórias coletivas que potencializam o valor da informação estratégica em um determinado contexto organizacional, desde que socializadas de maneira eficiente e antecipada.

Halbwachs (2006) enfatiza, ainda, que a memória é formada por experiências de vida, sendo capaz de transformar outras experiências, proporcionando a construção de novas informações e conhecimentos.

O repertório de conhecimento é composto de experiências acumuladas e vivenciadas pelo sujeito organizacional em sua trajetória pessoal e profissional. O conhecimento prévio e as rotinas são importantes, pois com base nesses *insights* no processamento de conhecimento armazenado, a competitividade e a eficácia organizacional aumentam, pois alicerçam a resolução de problemas e proporcionam oportunidades imprevistas (MOORMAN; MINER, 1998; ARAÚJO, 2016; PEDROSA; ANASTÁCIO DE PAULA, 2017).

Corroborando com a ideia apresentada anteriormente, também pode-se inferir que, a memória individual pode ser considerada falha e parcial, e a memória coletiva é aquela que está presente em condutas complexas, desenvolvidas em contextos específicos. A memória é o resultado de modos de pensamento que se voltam para uma tentativa de reconstruir o passado e, assim, não se pode distanciar, memória individual, memória coletiva e memória social.

Conforme mencionado anteriormente, a essas experiências de vida atribui-se a denominação de *know-how* [saber como], relacionados a competência, capacidade, aptidão etc. dos sujeitos organizacionais de se apropriarem de informações com valor para *know-why* [saber porquê], ou seja, porque aquilo existe ou é realizado de uma determinada maneira e,

a partir de sua compreensão, reflexão e interpretação, transformar em outras experiências, e estabelecer conexões capazes de valorar a informação e, conseqüentemente, gerar diferenciais competitivos com base nas informações apropriadas que, por sua vez, podem se transformar em negócio no âmbito organizacional.

Com base nas reflexões apresentadas pode-se inferir que a memória é construída por interações, modifica-se e se rearticula conforme a posição que ocupamos e as relações que estabelecemos em diferentes grupos dos quais participamos. Ressalta-se que, muitas vezes, ela pode estar submissa a questões inconscientes, portanto, a estruturação da memória em ambientes organizacionais que mudam continuamente e geram, processam e aplicam informação, potencializam ações estratégicas e evidenciam o potencial da informação no âmbito de organizações competitivas.

Para Nora (1993) a memória evolui constantemente e é dialética, pois existe entre contradições e contraposições que, por sua vez, a levam a outras memórias, sendo sempre um fenômeno atual, individualizado, coletivo e plural que emerge de um grupo e, conseqüentemente, está presente em contextos organizacionais.

A memória está relacionada a experiências, individualidades e subjetividades construídas por meio de seleções, as quais se atribui sentido por meio do registro ou contexto, sendo assim, deve ser considerada além de repositório um repertório inesgotável ao ambiente organizacional, pois são os sujeitos organizacionais que compõem a organização e criam e socializam as memórias consideradas ativos potencialmente competitivos.

Acredita-se que no processo de MO não basta termos o repositório/arquivo – não tem estrutura ativa, artefatos que garantem persistência, é necessário também o repertório/memória – que é a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, ela deve focar a capacidade de uso, ou seja, a experiência condensada que alicerça potenciais competitivos, pois cresce à medida que se dispõe a receber o novo, e é nesse contexto que se propõe definição para os termos ‘Memória Repertório’ e ‘Memória Repositório’.

Lévy (2006) afirma que o registro não é o mais importante, mas sim a maneira como se faz uso desses registros. Nessa perspectiva, as relações de memória e de reconstrução do passado com base no presente são tão importantes quanto os registros memoriais, ou seja, a memória repertório ganha ênfase, pois o diferencial da memória repertório dentro do ambiente organizacional, está no ato coletivo, no agir socialmente, está na capacidade de estabelecer relações, no saber como, na experiência, pois nunca se está só.

A memória repertório, muitas vezes, representa o conhecimento tácito para os indivíduos e organizações, possui automaticidade e é composto de rotinas preexistentes. Envolve habilidades ou rotinas – como as coisas são feitas – é uma memória processual que se torna automática ou acessível inconscientemente e é recheada de memórias declarativas - memória composta de fatos, eventos ou proposições, normalmente mais teórica e abstrata, aplicável a inúmeras situações incentivando maior novidade, influenciando a inovação e proporcionando rápida criação de significado (MOORMAM; MINER, 1998).

Conklin (1997, p.3, tradução nossa) afirma que “[...] os ativos intelectuais pertencem intrinsicamente às pessoas e são ativos da organização somente por meio de sua aplicação, captura e reutilização. [...]”, portanto, se os sujeitos organizacionais não são motivados a agir colaborativamente e se não externalizam e socializam as informações e conhecimentos, ao sair da organização levam consigo a memória repertório, valioso ativo organizacional.

Crippa (2010) considera que a memória propicia o resgate de algo pertencente ao passado, comparando-o aos dados do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações, essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica.

Sendo assim, a memória é considerada um dos instrumentos por meio do qual as ideias e as palavras podem ser reunidas, fugindo assim ao império do imediato, pois imprime as direções do tempo e propicia uma continuidade social. Sem ela, desapareceriam os elos sociais, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção de conhecimento, ou seja, pode ser considerada uma ferramenta de construção social (BERGSON, 2011).

Huyssen (2000, p.9) afirma que “Um dos fenômenos culturais e políticos mais surpreendentes dos anos recentes é a emergência da memória como uma das preocupações culturais e políticas centrais das sociedades ocidentais”. Para ele, “[...] a memória se tornou uma preocupação cultural de proporções monumentais [...]”, e não há dúvida de que “[...] todos nós representamos os nossos papéis neste processo [...]”.

A memória deveria ser considerada como uma das principais preocupações do ambiente organizacional, pois tem potencial inovador e competitivo. Le Goff (2003, p.433) afirma que “[...] o armazenamento de informações permite comunicar através do tempo e do espaço, fornecendo ao homem um processo de marcação, memorização e registro”, garante

que a preservação da memória contribui para o progresso das ciências, tecnologia e da humanidade.

Nessa perspectiva, o registro, seja em qual formato for (impresso, digital, eletrônico), memória repositório ou o contexto (valores, cultura etc.), memória repertório possibilitam a preservação e o acesso à informação e aos conhecimentos produzidos pelo sujeito na sua atuação perante a sociedade/comunidade a qual pertence.

A memória não existe sem informação e conhecimento e com base nos estudos realizados, infere-se que o conceito de memória no âmbito das organizações é mais abrangente e a MO é uma das aplicações deste conceito, por isso antes de discutir estas aplicações é importante analisar o termo organização em seu sentido irrestrito. Nesse intuito, pretende-se evidenciar a compreensão em relação aos termos organização e instituição que sustentaram a discussão da temática MO.

2.1 Ambiente Organizacional

A palavra organização ou organizações apresentada pela literatura é ambígua, ou seja, pode ser compreendida com distintos sentidos, sendo considerada um tipo de sistema social, cuja palavra possui sinônimos terminológicos como: entidade, corporação, instituição, associação, burocracias, entre outros, que em alguns momentos por suas conotações conflitivas causam mais desconforto do que o uso da simples palavra organização. Para embasar a discussão proposta nesta pesquisa destaca-se o termo organização no sentido de desenvolvimento econômico e que embasou as discussões da temática MO.

No intuito de desobscurecer tal aplicação apresentou-se breve contextualização do assunto, pois Etzioni (1967, p.173) afirma que “[...] a sociedade moderna é uma sociedade de organizações [...]” que influenciam constantemente nossas relações e condutas, visto que o trabalho, diversão, direitos e deveres estão sistematicamente atrelados às condições organizacionais, sejam elas, sociais, políticas, culturais, ambientais, cognitivas, entre outras (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Motta e Bresser-Pereira (2004, p.21) afirmam, ainda, que “[...] uma organização ou burocracia é um sistema social racional [...]” formal, impessoal, de administração profissional, com normas claras e caráter hierárquico, em que os indivíduos se relacionam socialmente visando atingir objetivos comuns. Etzioni (1967) propõe que a base da organização está

relacionada a fatos sociais – valores, normas culturais e estruturais, maneira de agir, pensar e sentir que independem da vontade do indivíduo.

Para Etzioni (1967) as organizações buscam: a) ser fonte de legitimidade do seu fazer; b) ser parâmetro de eficiência, rendimento; c) ser fonte de produtividade, sendo que algumas organizações podem buscar atingir múltiplos objetivos concomitantemente. Considerando, ainda, as variáveis de poder, controle e envolvimento o mesmo autor classifica as organizações quanto ao uso e significado de obediência como: *coercitivas* (prisões – não há envolvimento dos indivíduos e o poder é imposto pela força física), *normativas* (igrejas, hospitais, universidades, órgãos públicos etc. – deve haver consenso e envolvimento moral e motivacional/mobilização) e *utilitárias* (empresa em geral – incentivos econômicos) (ETZIONI, 1967).

O mesmo autor além da classificação baseada nas variáveis de poder, controle e envolvimento supracitados, também as classifica em três categorias com base no princípio de autoridade, definindo-as como: 1) *organizações especialistas* (alto nível de especialização do capital humano, em que predomina autoridade e técnica); 2) *organizações não especialistas* (produção de bens, controle de metas e objetivos específicos); 3) *organizações de serviços* (atividades temporárias definidas por tarefas específicas, vínculos contratuais), analisando o controle e autoridade inerentes a elas enfatizando a importância do equilíbrio entre direitos e responsabilidades (ETZIONI, 1967).

Com base nas classificações propostas por Etzioni (1967) pode-se inferir que as instituições se classificam como organizações normativas e especialistas, uma vez que sua ênfase está no fator humano, produtos e serviços com viés social, valores e missão que tem a empatia da sociedade e, por outro lado, as organizações são utilitárias e não especialistas no seu segmento, preocupadas com questões de produtividade, lucro e relacionamentos.

Nessa perspectiva, para as discussões propostas neste ensaio considerar-se-á que instituições são entidades pautadas pela legitimidade em favor do homem como ser social e coletivo, com foco em valores sociais como, moral, ética e crenças, por outro lado as organizações são entidades com foco prático e econômico com objetivos preestabelecidos voltados a eficiência e eficácia.

Motta e Bresser-Pereira (2004, p.xiv) afirmam que “[...] o princípio fundamental que rege a vida das organizações é o princípio da eficiência. [...] nas organizações, a eficiência – ou pelo menos a procura de eficiência – é uma condição de existência [...]”. Os mesmos autores,

também, destacam que “Sem eficiência, sem produtividade, não há organizações; sem aumento de eficiência, não existe desenvolvimento [...]” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p.17).

Sendo assim, quem controla as organizações possui poder e deve estar atento ao princípio primordial de vida das organizações que é a eficiência e eficácia com foco prático e econômico. É com o foco na produtividade e no desenvolvimento contínuo que se pressupõe que a informação como negócio seja fundamental para o ambiente organizacional, visto que a MO desde que estruturada potencializa o diferencial competitivo das organizações que pretendem se destacar no mercado.

Vale inferir que toda instituição deriva de uma organização e Etzioni (1967, p.10) reforça esta afirmação quando menciona que “[...] instituição é utilizada às vezes para alguns tipos de organizações [...]”. As organizações possuem dimensões tangíveis e intangíveis e são complexas dificultando sua conceituação, porém nesta pesquisa se adere as definições de Etzioni (1967) e Motta e Bresser-Pereira (2004) que afirmam que “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1967, p.9), e que organização “[...] é o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p.8).

É consenso quanto a complexidade em conceituar o termo ‘organização’, entretanto, também é consenso que são formadas por agrupamentos humanos com relações sociais que buscam atingir objetivos específicos. Sendo assim, é muito comum confundir-se organização com instituição e, talvez, isso se deva ao fato de que toda instituição tem suas formas de organização que, na prática é coletiva e social. No entanto, a questão prioritária da organização é a eficácia e a da instituição é a legitimidade (THIESEN, 2013).

Neste ensaio teórico considerar-se-á o termo ‘memória organizacional’ para ambientar a memória às questões de eficiência e eficácia, relacionada a construir processos de gerenciamento ao longo do tempo, é a memória informação e conhecimento, aquela que está a serviço, é pragmática e atrelada a aplicações e processos.

De todo modo, entende-se que MI e MO se integram, ou seja, são duas faces de uma mesma moeda, no entanto, como o foco deste ensaio reside na memória no âmbito das organizações e este está relacionado a eficiência e eficácia de processos como subsídio às

ações estratégicas e não necessariamente a legitimidade da instituição, buscou-se deixar clara a distinção conceitual entre elas.

Acredita-se que a MI está constantemente associada à MO, porém a MO está a serviço da organização, são processos dinâmicos que estão acontecendo, tem foco em ações concretas e é objetiva e pragmática, vinculada ao processo de gerenciamento ao longo do tempo como será apresentado na próxima subseção.

2.2 Memória Organizacional

Os autores Walsh e Ungson (1991), Stein (1995), Euzenat (1996), Van Heijst, Van Der Spek e Kruizinga (1997), Lehner e Maier (2000) e Gandon (2002) discutem principalmente a MO e as suas relações com a aprendizagem no ambiente organizacional, mas não há consenso na literatura quanto aos múltiplos termos relacionados a MO.

A informação e o conhecimento são fatores estratégicos e ativos corporativos, devendo ser reconhecidos e gerenciados como tal. Sendo assim, a socialização e o compartilhamento da informação e do conhecimento ampliam o potencial estratégico da MO, que usa e reusa os mesmos para planejar ações, reduzindo o tempo e, consequentemente, aumentando a eficácia organizacional.

Acredita-se que a principal diferença entre MI e MO reside no fato de a MO poder subsidiar a eficiência e eficácia organizacional, relação esta indireta, mas que busca agilidade, empreendedorismo, constância e qualidade no cumprindo das metas, assim sendo discutir a temática, focar questões estratégicas que geram diferenciais nas relações formais e informais funcionando como ferramenta de ressignificação.

Acredita-se que a MO está arraigada a ideia de eficiência e eficácia, sinônimos que ampliam o potencial competitivo e inovativo das organizações. Sendo assim, para que fique explícito a relação da MO relacionada a eficiência e eficácia organizacional é importante esclarecer que eficiência está relacionada a “Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade”, e eficácia se refere a “Qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz” (FERREIRA, 2014, não paginado).

Corroborando com a proposição de Molina e Valentim (2014, p.47) acredita-se 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 como negócio e *commodity* para aumentar a inovação e a competitividade organizacional.

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 ambiente organizacional e deve ser explicitada e socializada sendo considerada um diferencial, pois lida com experiências.

A MO se relaciona diretamente ao ciclo de vida da organização e não é construída, ela está lá, está na capacidade de o sujeito lembrar de 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.

As organizações têm dificuldades em trabalhar a memória no ambiente organizacional, porque, ainda, não atribuem valor a informação como um recurso ativo. Só recentemente a sociedade começou efetivamente a valorar a diversidade da experiência humana no âmbito organizacional e, nesse contexto, a MO está relacionada aos aspectos cognitivos e sociais imprescindíveis a competitividade desses ambientes.

Walsh e Ungson (1991) destacam como fundamentais para a MO os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação, visto que a MO está intimamente ligada a questões práticas e deve efetivamente contribuir com o aprendizado organizacional, socializando informações e conhecimentos no intuito de facilitar seu acesso, uso e reuso entre os sujeitos organizacionais, pois para “[...] reusar a memória o usuário precisa recontextualizar a informação, transportá-la para nova situação”. Sendo assim, destaca-se 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).

E é nesse contexto que se 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 MO deve ser compreendida como ferramenta e instrumento organizacional, cujo intuito é gerenciar seus ativos intelectuais, econômicos e sociais, potencializando a antecipação de demandas relacionadas ao ambiente, processos, procedimentos ou produtos organizacionais (LASPISA, 2007).

É razoável afirmar que a memória transita em meio a complexidade dos ambientes organizacionais, em que um dos maiores desafios está na distinção do que pode ou não ser recuperado. Sendo assim, Gandon (2002) afirma que a necessidade de gerir e armazenar informações e conhecimentos para constituição da MO como diferencial no ambiente organizacional, transita entre vários fatores, entre eles pode-se citar os fatores organizacionais externos – como a obtenção de vantagem competitiva e os fatores organizacionais internos – como a rotatividade de pessoal.

O mesmo autor, ainda, enfatiza que são necessários para manutenção da MO: o conteúdo da memória – natureza do conhecimento; forma da memória – suporte e funcionamento da memória – sistema de gerenciamento, pois a MO é seletiva (GANDON, 2002). O conteúdo e forma necessários a manutenção e definição da MO implicam em processos ativos, composto por relacionamentos, sendo sempre processual.

Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016, p.1153) explicam que

A MO pressupõe o conhecimento gerado ao longo do tempo, e pode ser pensada como um estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos (explícitos) que foram acumulados pelos sujeitos que compõem ou compuseram determinado contexto organizacional ao longo de sua história. Dessa maneira, quando o indivíduo acessa a MO, ele realiza um ato de interpretação sobre a sua memória individual, podendo contribuir posteriormente para a construção da memória coletiva. Estabelece-se uma relação bidirecional: MO/indivíduo e indivíduo/MO, bem como ressalta-se a possibilidade de haver relações multidimensionais e/ou dinâmicas: mandato-indivíduo/atividade de negócio e dado-documento-informação-conhecimento/MO-tomada de decisão.

A MO lida, principalmente, com informações e conhecimentos formais e explícitos, passíveis de preservação, estruturação e recuperação, são materiais registrados e que podem ser armazenados, que se atribui o nome de memória repositório.

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

Define-se como **memória repositório**, a 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.

Contudo, 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 se denomina de memória repertório, que é composto 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.

De acordo com Conklin (1997) as organizações confiam na informação e no conhecimento formal como MO, mas o diferencial às vezes está na informação e no conhecimento gerado e utilizado no processo de construção desse conhecimento formal. São as informações e conhecimentos construídos ao longo do processo, dinâmicas que podem ser efêmeras e transitórias, de difícil guarda e captura, que propõem interações específicas e se manifestam em interações sociais potencializando diferenciais competitivos.

Segundo o autor supracitado a MO amplia o ativo chave das organizações, o conhecimento, por meio da captura, organização, disseminação, uso e reuso do conhecimento gerado pelos sujeitos organizacionais. A MO é composta de um arcabouço informacional capaz de subsidiar ações e decisões e está envolvida 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.

Para que a MO seja útil, e tenha potencial competitivo é necessário um ambiente (lugar físico ou não) e ambiência, ou seja, espaços de interferência favoráveis ao compartilhamento e apropriação da informação e do conhecimento gerados pelos sujeitos que compõem o ambiente organizacional.

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 e a memória repertório que nem sempre possui registro, depende de contexto, mas que fundamenta a construção da MO.

A MO 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 inteligência organizacional, 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 artefatos¹, valoriza excessivamente mais o produto do que o processo, valoriza o conhecimento explícito em detrimento ao conhecimento tácito. Porém a MO composta só de 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. Conklin (1993 *apud* CONKLIN, 1997, p.10, tradução nossa) afirma, ainda, que

[...] o repositório de conhecimento formal da organização - o padrão memória organizacional - está morta e sem contexto, é frequentemente ignorada como recurso. Se, no entanto, uma organização abraçar seu conhecimento informal então a lógica por trás das decisões e documentos se torna a cola que mantém documentos formais de conhecimento e preserva sua significação.

É importante reforçar que a memória pode ou não ser construída e pertencente aos indivíduos, mas a MO pertence a organização. Nessa perspectiva, acredita-se que para potencializar seu diferencial competitivo é necessário estruturar e organizar os processos de memória, uma vez que a MO está no processo de uso e reuso e, portanto, implica em um processo ativo e contínuo.

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. A memória está intimamente relacionada as relações sociais e as intencionalidades, logo, sua origem e destino se adaptam a temporalidade e podem ser consideradas um atributo do grupo que a constitui naquele determinado momento.

¹ 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).

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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 Pachecco (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”.

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.

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 alicerce da memória armazenada nos repositórios de memória.

A MO frequentemente associada a efetividade organizacional se fundamenta no desenvolvimento dos indivíduos, da coletividade e das organizações, transitando entre conexões e informações abundantes, em que informações e conhecimentos emergem e imergem na mesma perspectiva. Segundo Menezes (2006, p.31),

Memória organizacional 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 e das informações e conhecimentos (tácitos e explícitos) armazenados nos repositórios e no repertório organizacional, mas vale lembrar que no âmbito da CI é um conceito que, ainda, está em consolidação.

Observa-se que a MO é compreendida como um processo contínuo, que possui sequência lógica e ademais é atitudinal, ou seja está relacionada com o modo de se comportar, de agir ou reagir com resiliência a 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.

A MO é constituída de conhecimento tácito e explícito que, uma vez agregados e retidos pela organização, podem se transformar em aprendizagens, bem como podem oferecer diferenciais estratégicos para a tomada de decisão.

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, ainda, 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 que estão diretamente relacionadas ao capital humano da organização e ao repertório organizacional, apresenta contexto e significado e propicia informações diferenciadas e inovativas. É 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) e, assim, atua tanto no âmbito formal quanto informal.

Referindo-se, ainda, a MO, ela representa experiências preexistentes e só é eficiente e eficaz quando produz conteúdo, sendo estratégica apenas em determinado contexto ou circunstância – curto, médio ou longo prazo –, bem como mantém uma estreita relação com a informação – apoiada em dados e documentos –, pois nas organizações o que cria identidade é a capacidade que o indivíduo tem de lembrar ou de consultar suas experiências – explícitas ou tácitas – e de construir novas ações baseadas nelas.

A compreensão supracitada, confirma o potencial estratégico da MO, pois por meio dela – e do conhecimento tácito e explícito –, é possível responder questões sobre a organização, é possível transformar aprendizagens e oferecer diferencial estratégico para o processo decisório.

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).

Thiesen (2013) afirma que a MO é um conjunto de meios que determina maior ou menor eficácia organizacional. Sendo assim, evidencia-se a importância de estudar a MO no âmbito das organizações, pois infere-se que a MO armazena as experiências vivenciadas na organização, se preocupa com o uso, reuso e compartilhamento do conhecimento, requer análise e 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.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que a pesquisa contribui para enriquecer o referencial da área de CI no que tange a memória no âmbito das organizações que, por sua vez, está atrelada às questões de eficiência e eficácia e se alicerça na memória repertório e na memória repositório.

A proposição de definir *Memória Repertório* e *Memória Repositório* tem o intuito de explicitar que a MO é uma construção coletiva e humana que se alicerça em dois elementos primordiais: memória repertório – uso de diferentes cognições, conhecimento prévio, *know-how* e memória repositório – materializada por meio de um suporte evidenciando a complementariedade das duas para a efetividade da MO com potencial competitivo para o ambiente organizacional.

Este ensaio teórico evidenciou a importância da memória em ambientes organizacionais e, portanto, não visa findar a discussão sobre as questões abordadas, mas sim propor diálogos com base na literatura, almejando reflexões e instigando o diálogo sobre a referida temática no contexto da Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. A. Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica. **Inf. Pauta**. Fortaleza, v.1, n. 1, jan./jul. 2016. p. 61-78. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/2970/2694>. Acesso em: 03 jan. 2019.

BERGSON, H. **Memória e vida**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011. 184p.

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. 2003. Disponível em: http://www.capurro.de/enancib_p.htm. Acesso em: 10 mar. 2019.

CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intelectual assets in a knowledge economy**. 1997. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2019.

CRIPPA, G. Memória: geografias culturais entre história e ciência da informação. In: MURGUIA-MARAÑON, E. I. (org.). **Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus**. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110.

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

ETIZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

EUZENAT, J. Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents. 1996. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01401163/document>. Acesso em: 3 abr. 2019.

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 jul. 2019.

GANDON, F. Distributed artificial intelligence and knowledge management: Ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web. 2002. Disponível em: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00378201/document>. Acesso em: 10 maio 2019.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HUYSEN, A. Passados presentes: mídia, política, amnésia. In: _____. **Seduzidos pela memória**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000. p.9-20.

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

LASPISA, D. F. **Influência do conhecimento individual na memória organizacional: um estudo de caso em call center**. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/90669/236511.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 fev. 2019.

LE GOFF, J. **História e memória**. 5.ed. Campinas: UNICAMP Editora, 2003.

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Information System Frontiers**, v.2, n.3/4, p.277-298, 2000. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/220199019_How_Can_Organizational_Memory_Theories_Contribute_to_Organizational_Memory_Systems. Acesso em: 10 maio 2019.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 2006.

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

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, 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 jun. 2019.

MOORMAM, C.; MINER, A. S. Organizational improvisation and organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 1998, p. 698-723. Disponível:
<https://pdfs.semanticscholar.org/089b/6608e19fab25adb4257a409688d52cde2fa1.pdf>. Acesso: 20 jan. 2019.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2.ed São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 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.

PEDROSA, C. G.; ANASTÁCIO DE PAULA, C. P. Como decidem os bibliotecários? Uma análise da subjetividade inerente às decisões dos gestores de bibliotecas universitárias. **Prisma.com**. Porto, n. 34, 2017. p. 155-177. Disponível em:
<http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/3181/2887>. Acesso em: 03 jan. 2019.

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. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.21, n.1, p.348-374, jan./abr. 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n1p348. 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 abr. 2019.

SANTOS, J. C.; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS (SEPECH): HUMANIDADSS, ESTADO E DESAFIOS DIDÁTICOS-

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

CIENTÍFICOS, 10., 2016. **Anais Eletrônico...** Londrina: UEL, 2016. Disponível em: http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13_89.pdf Acesso em: 13 jul. 2019.

SASIETA, H. A. M.; BEPPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, ago. 2011. Disponível em: http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm. Acesso em: 13 ago. 2019.

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 fev. 2019.

STEIN, E. W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **Internacional Journal of Information Management**, v.15, n.1, p.17-32, feb. 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026840129400003C> Acesso em: 3 set. 2019.

THIESEN, I. **Memória institucional**. João Pessoa: Editora UFPB, 2013. 312p.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

VAN HEIJST, G.; VAN DER SPEK, R.; KRUIZINGA, E. **Organization corporate memories**. 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228936688_Organizing_Corporate_Memories. Acesso em: 3 mar. 2019.

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 fev. 2019.