

Gestão documental e gestão da informação como ferramentas da memória organizacional: foco na memória repositório

Juliana Cardoso dos Santos Universidade Estadual de Londrina, Paraná, Brasil
<http://orcid.org/0000-0001-6176-749X>
 julimath21@gmail.com


Marta Lígia Pomim Valentim Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Brasil
<http://orcid.org/0000-0003-4248-5934>
 valentim@valentim.pro.br

Resumo No contexto organizacional a apropriação, geração, disseminação, uso e reuso da informação registrada potencializa a competitividade das organizações, visto que a informação, explícita e formal — memória repositório —, se alicerça em artefatos que potencializam decisões assertivas para a formação da memória organizacional. Nesse contexto, este trabalho objetiva destacar a importância da gestão documental e da gestão da informação para potencializar as ações voltadas à memória organizacional, cujo enfoque se inter-relaciona à memória repositório — materializada por um suporte (físico ou digital) e composta de informação e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação e recuperação, proporcionando maior eficácia aos processos de acesso, obtenção e uso da informação registrada em ambientes organizacionais. Metodologicamente, a pesquisa é qualitativa, descritiva e exploratória e se constitui em uma revisão de literatura não sistemática sobre a referida temática. Considera-se que este texto pode contribuir e enriquecer o referencial teórico do campo científico da Ciência da Informação, no que se refere à gestão documental e gestão da informação como modelos de gestão que subsidiam a constituição da memória organizacional, pois fazer uso da informação registrada, explícita, formal, se baseando em erros e acertos já experienciados potencializam a tomada de decisão assertiva no ambiente organizacional.

Palavras-chave Gestão documental. Gestão da informação. Memória organizacional. Memória repositório.

Documental management and information management as tools of organizational memory: focus on repository memory

Abstract In the organizational context, the appropriation, generation, dissemination, use and reuse of registered information enhances the competitiveness of organizations, since the information, explicit and formal - repository memory, is based on artifacts that enhance assertive decisions for the formation of organizational memory. In this context, In this context, this work aims to highlight the importance of records management and information management to enhance the actions aimed at organizational memory, whose focus is interrelated to the repository memory - materialized by a support (physical or digital) and composed of formal and explicit information and knowledge that can be registered, preserved, structured and recovered, providing greater efficiency to the processes of accessing, obtaining and using information recorded in organizational environments. Methodologically, the research is qualitative, descriptive, and exploratory and constitutes a non-systematic literature review on the subject. It is considered that this text can contribute to and enrich the theoretical framework of the scientific field of Information Science, with regard to records management and information management as management models that support the constitution of organizational memory, as making use of registered, explicit, formal information, based on mistakes and successes already experienced, potentiate assertive decision making in the organizational environment.

Keywords	Document management. Information management. Organizational memory. Repository memory.	
	Licença de Atribuição BY do Creative Commons https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/	Submetido em 30/08/2020 Aprovado em 18/12/2020 Publicado em 27/02/2021

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Documental (GD) e a Gestão da Informação (GI) são insumos e modelos de gestão que subsidiam o processo de construção da Memória Organizacional (MO) que, por sua vez, podem potencializar a competitividade organizacional, pois se relacionam a informação registrada que transita no ambiente organizacional (SANTOS, 2019).

Nesse contexto, a memória repositório materializada em um suporte (físico ou digital) tem na GD e na GI, ferramentas estratégicas que potencializam a apropriação, geração, disseminação, uso e reuso de informação como diferencial competitivo.

Acredita-se que organizações são produtoras de informação e com o significativo volume de conteúdos informacionais produzidos nos ambientes organizações, muito tem sido perdido ou dificultado no que tange ao acesso, compartilhamento, recuperação e uso, o que pode ser resultado da falta de compreensão acerca das inter-relações entre a GD, GI e a MO que é construída coletivamente por todos os sujeitos organizacionais.

Neste momento, vale destacar o conceito de memória repositório que, segundo Santos (2019, p. 66), é “[...] aquela 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 MO, enquanto estrutura de conhecimento produzido coletivamente em um espaço organizacional deve ser compreendida como um diferencial, porquanto faz parte de um processo de conhecimento e reconhecimento de mundo, e esse processo se define pela busca constante de sentido e de significado (SANTOS, 2012).

As organizações necessitam antever oportunidades e se manter competitivas. Dessa maneira, é possível afirmar que as informações registradas, voltadas ao negócio estão diretamente relacionados ao modo de pensar e produzir um novo produto, melhorar um processo industrial ou prestar um serviço ao cliente. Nessa perspectiva, a MO atua em diferentes contextos

organizacionais, possibilitando a melhoria da qualidade e da produtividade de processos e fluxos formais de informação, ou seja, são insumos para o desenvolvimento organizacional, tanto no curto quanto no longo prazo.

No entanto, o indivíduo só lembra o que consegue significar e, nesse sentido, sabe-se que a informação possui significados diferentes para indivíduos distintos, pois depende do contexto em que ela foi criada e das cognições estabelecidas para sua compreensão e apropriação (ILHARCO, 2003; TARAPANOFF, 2006). Dessa maneira, defende-se que a GD e a GI são modelos de gestão fundamentais para o processo de constituição da MO, visto que lidar com a memória repositório da instituição é fazer uso da informação registrada, explícita, formal, se base com base em erros e acertos já experienciados que potencializam a tomada de decisão assertiva no ambiente organizacional.

Sendo assim, esta pesquisa se constitui metodologicamente como uma revisão de literatura não sistemática, com abordagem qualitativa, pois enfoca o significado das ações e relações humanas, bem como se configura como descritiva e exploratória, pois busca compreender os fenômenos estudados e aprofundar o conhecimento sobre as temáticas pesquisadas. A pesquisa objetiva destacar a importância da GD e GI para potencializar as ações da MO, cujo enfoque se volta à memória repositório que, por sua vez, se baseia em artefatos, é materializada por um suporte (físico ou digital) e composta de informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação e recuperação (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O referido estudo não finda esforços em compreender as temáticas, mas realiza diálogos e proposições com base na literatura, almejando reflexões e uma melhor compreensão da GD e da GI e suas inter-relações com a MO enfocando a memória repositório.

Sendo assim, o trabalho aborda além desta 'Introdução', que descreve o método proposto e o objetivo do, alguns conceitos de 'Memória Organizacional' evidenciando suas inter-relações com a memória repositório e de 'Gestão Documental e Gestão da Informação', como insumos e modelos de gestão para potencializar as ações e o processo da MO, e, por último, são apresentadas algumas 'Considerações Finais' do estudo.

2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Acredita-se que a MO se relaciona diretamente com eficiência e eficácia condição *sine qua non* à existência de organizações competitivas e na CI a maioria dos estudos relacionados à

memória são recentes, assim como é recente o interesse da área “[...] nos objetos produzidos no cotidiano das relações sociais [...] (memória individual) e na forma de coletâneas institucionalizadas (memória coletiva) [...]” (AZEVEDO NETO; DODEBEL, 2017, p. 55).

Autores como Walsh e Ungson (1991), Stein (1995), Euzenat (1996), Van Heijst, Van Der Spek e Kruizinga (1997), Lehner e Maier (2000) e Gandon (2002), Almeida (2006), Menezes (2006) e Freire *et al.* (2012) discutem principalmente a MO e suas relações com a aprendizagem no ambiente organizacional, mas não há consenso na literatura quanto aos múltiplos termos relacionados à MO.

Desse modo, discutir e evidenciar a importância da GD e GI como modelos de gestão para potencializar ações voltadas à constituição da MO, cujo enfoque se volta à memória repositório, que se baseia em artefatos, é formal e explícita como propõe esta revisão de literatura, exige clarificar que neste estudo realiza-se a aproximação do conceito de MO a entidades com foco prático e econômico, com objetivos preestabelecidos voltados à eficiência e eficácia organizacional, pois como afirma Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 17) “[...] sem produtividade, não há organizações; sem aumento de eficiência, não existe desenvolvimento”.

Neste estudo, o termo MO é vinculado às questões de eficiência e eficácia, estando relacionado à construção de processos de gerenciamento ao longo do tempo, é a memória informação e conhecimento, aquela que está a serviço da organização, é pragmática e imbricada a aplicações e processos. Nesse contexto, atribui-se a GD e GI papel fundamental como insumos das ações de MO.

Acredita-se que informação e o conhecimento registrados, tangíveis e explícitos são fatores estratégicos e ativos organizacionais, 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 os usa e reusa para planejar ações, reduzindo o tempo e, conseqüentemente, aumentam a eficácia organizacional.

Defende-se que a MO está imbricada à ideia de eficiência e eficácia, sinônimos que ampliam o potencial competitivo e inovativo das organizações. Sendo assim, para que fique explícita a relação da MO acerca da eficiência e eficácia organizacional é importante esclarecer que eficiência está relacionada 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).

Corroborando 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”, ou seja, se for capaz de fazer uso da informação que possui 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 [...]”, e é com base nesses documentos/artefatos (físicos e digitais) que se propõe a discussão da memória repositório como diferencial competitivo no contexto organizacional.

A MO se relaciona diretamente ao ciclo de vida da organização, ou seja, ela está lá, muitas vezes precisa apenas ser reavivada por meio de suportes (físico e digital). Delmas (2010) reforça que lembrar é uma necessidade para que indivíduos e organizações se perpetuem, porém, as organizações têm dificuldades em trabalhar a memória disponível em seu arquivo/memória repositório, entretanto quando recuperada é um meio no qual a informação do passado é empregada em decisões do presente.

Acredita-se que a MO reside na capacidade de o sujeito lembrar suas experiências e construir informação e 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.

No processo de MO, “As informações armazenadas servem de insumo à produção de novos conhecimentos [...]” (BRUSAMOLIN; SUAIKEN, 2014, p. 62). Estes autores observam ainda que sem a MO, ou memória repositório, as organizações tendem a perder o aprendizado ao longo do tempo, pois os sujeitos organizacionais são voláteis.

Acerca da temática MO, Walsh e Ungson (1991) desenvolveram uma pesquisa estimulando novas criações, enfatizando que esta armazena informação e conhecimento construídos durante a trajetória da organização, fruto de processos cognitivos individuais e coletivos, armazenados em repositórios que subsidiam a tomada de decisão. Nesse contexto, os autores destacam como fundamentais para a MO os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação.

A MO está intimamente relacionada 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, sendo assim, a MO deve ser sempre ativa e dinâmica (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016).

Destaca-se 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).

De acordo com Conklin (1997), as organizações confiam na informação e no conhecimento formal como MO, mas têm que aprender a fazer uso dessa informação e conhecimento, 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 da informação produzida pelos sujeitos organizacionais e, na maioria das vezes, essas informações estão dispostas em arquivos e precisam ser constantemente rememoradas para serem de fato úteis e poderem subsidiar a tomada de decisão baseada em erros e acertos do passado.

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, contudo as organizações ainda possuem dificuldades de trabalhar a informação registrada/memória repositório.

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.

É razoável afirmar que a memória transita em meio a complexidade dos ambientes organizacionais e lida principalmente com informações e conhecimentos formais e explícitos, passíveis de preservação, estruturação e recuperação, e é a estes materiais registrados e que podem ser armazenados, que se atribui o nome de memória repositório.

É importante reforçar que a memória pode ou não ser construída e pertencente aos indivíduos, que, conseqüentemente, estão em constante evolução abertos à dialética da lembrança e do esquecimento, suscetível de latências e revitalizações, mas a MO pertence à organização. Nesse sentido, acredita-se que a GD e a GI como insumos do processo de MO são fundamentais para a competitividade dos ambientes empresariais.

A MO não é trivial, pois é composta de informações e conhecimentos (formais e informais) diversos, sendo possível enfatizar 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” (SASIETA; BEPLER; PACHECCO, 2011, p. 1).

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 informações e conhecimentos, se explorar experiências, se integrar saberes, se demonstrar compromisso, segurança, transparência e cumprimento legal e normativo.

A MO frequentemente associada à 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.

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.

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, é uma rede que não pressupõe perguntas e respostas, mas sim inter-relações 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 GD e com a GI no âmbito formal.

Referindo-se ainda à 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.

Diante disso, é possível afirmar que a memória no contexto organizacional é coletiva, no sentido da construção social, e, segundo Molina (2013, p. 48), a MO “[...] permite que o conhecimento da empresa seja sistematicamente, levantado, tratado, registrado e disseminado, possibilitando sua localização e preservação”.

A MO envolve codificações, é parte da memória coletiva, composta de um conjunto de memórias individuais que compartilham informações e conhecimentos, levando a interpretações, atribuição de significados e, assim, se sistematiza e se constitui em um instrumento de apoio que possibilita gerar diferenciais competitivos (STEIN, 1995; YAGUI, 2003).

Thiesen (2013, p. 109) afirma que a MO é um “[...] conjunto de meios, através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional”. Sendo assim, evidencia-se a importância de estudar a GD e a GI como insumo da MO, principalmente, no que tange à criação de mecanismos de busca e socialização de informações de maneira ativa ou passiva, estabelecendo processos e coordenando fluxos.

Na próxima seção serão abordadas a GD e a GI como modelos de gestão e, portanto, insumos do processo de constituição da MO, enfocando a memória repositório que, por sua vez, está relacionada a informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro.

3 GESTÃO DOCUMENTAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Levando em conta que à memória repositório se baseia em artefatos e é composta de informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação

e recuperação, ela tem na GD e na GI importante aliada para a geração de diferenciais competitivos, visto que a informação registrada é patrimônio organizacional passível de ser analisado e modificado, porém sem o devido cuidado quanto à sua preservação, também aumenta a possibilidade de ser perdido.

Os arquivos possibilitam que a memória coletiva se valorize, instituindo-se como patrimônio organizacional (LE GOFF, 2003). Nesse contexto, o documento não deve ser visto apenas como um artefato físico, mas como o produto de uma vontade, aquela de informar ou de ser informado. Assim sendo, o documento tem a função de prova e de suporte da informação que a fixa, podendo ser produzido intencionalmente “[...] e/ou ter uma função atribuída” (MURGUIA; GRIGOLETO, 2009, p. 7).

Os documentos de arquivo são produzidos para registrar processos, atividades e tarefas da gestão administrativa pública ou privada, bem como de pessoas físicas, isto é, existe a atividade que deve ser realizada, e existe o documento de arquivo, que se apresenta como uma representação materializada dessa atividade, investida de valores informativos específicos que lhe conferem autoridade jurídica testemunhal e probatória (CRIVELLI; BIZELLO, 2012).

Os documentos, independente do suporte em que estão registrados, contribuem para o resgate e produção de memórias, de modo a trazer ao conhecimento público fragmentos de informações que, certamente, ficariam perdidas no tempo (BRAZ; HOLANDA; FERREIRA, 2012).

O documento é um recurso necessário e indispensável para o desenvolvimento da sociedade e, nesse contexto, a gestão documental ou gestão de documentos tem a finalidade ordenar processos, cujo foco é localizar e utilizar a informação e o conhecimento explícito disponibilizados como conteúdos em distintas espécies documentais, seja qual for o suporte, como diferencial no processo de tomada de decisão.

Conforme afirmam Barros e Amélia,

[...] os documentos [...] se constituem em fontes de informações indispensáveis a ser interpretadas, analisadas e cotejadas. Eles são obras humanas que registram, de modo fragmentado, informações ricas e complexas sobre relações coletivas. São interpretados, então, como exemplos de modos de vida, de concepções de mundo, de possibilidades construtivas específicas de contextos e de épocas, sendo estudados tanto na sua dimensão material como na sua dimensão abstrata e simbólica, que tornam efervescente a produção do conhecimento na sociedade da informação. (BARROS; AMÉLIA, 2009, p. 60).

Por meio do conhecimento do sistema organizacional da instituição, identificando-se suas funções, atividades e procedimentos, compreendem-se os mecanismos pelos quais as informações são registradas, assim como a contextualização da sua produção documental.

Como organizações, registram para comprovação e, segundo Indolfo,

O documento ou, ainda, a informação registrada, sempre foi o instrumento de base do registro das ações de todas as administrações, ao longo de sua produção e utilização, pelas mais diversas sociedades e civilizações, épocas e regimes. Entretanto, basta reconhecer que os documentos serviram e servem tanto para comprovação dos direitos e para o exercício do poder, como para o registro da memória. (INDOLFO, 2007, p. 29).

Segundo Moreno (2008), gestão documental e gestão de documentos podem ser considerados termos sinônimos, e no Brasil o termo é abordado de maneira integrada, sendo ferramenta indispensável para otimizar o uso das informações independente do suporte, visto que seu foco reside na otimização do acesso à informação, para que, assim, possa eliminar ou reduzir incertezas.

Segundo Rousseau e Couture (1998), a GD considera simultaneamente seu valor primário — documentos úteis à administração, com valor informativo concreto e imediato de prova e verificação, e seu valor secundário — investigação histórica, com valor de conservação e preservação, denominando essas práticas de arquivística integrada.

As organizações lidam com documentos úteis à administração, com valor informativo concreto e imediato e, também, se relacionam às questões históricas, de conservação e preservação, visando eliminar ou reduzir ambiguidades e incertezas durante o processo decisório, a GD é ferramenta fundamental dos processos organizacionais, pois assegura o estabelecimento de padrões.

Segundo Indolfo *et al.* (1995, p. 14) a GD é “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes às atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos [...] operacionalizada através do planejamento, da organização, do controle, da coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos [...]”.

A gestão GD possui especificidades, pois se ajusta as características e necessidades de cada organização, visando suprir necessidades administrativas e organizacionais. Segundo Bernardes e Delatorre (2008), a GD tem como objetivos: assegurar o pleno exercício da cidadania; agilizar o acesso aos arquivos e às informações; promover a transferência das ações administrativas; garantir economicamente eficiência e eficácia à administração pública ou privada; agilizar o processo decisório; incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe; controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos, racionalizar a produção de documentos; normalizar os procedimentos

para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos e preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

Portanto, a GD se refere a um conjunto de rotinas, procedimentos e métodos que propiciam a produção, tramitação, utilização, avaliação, uso, conservação, destinação e o arquivamento de documentos buscando a racionalidade e eficácia de processos, por meio de uma estrutura orgânica e funcional que, por sua vez, possibilita o acesso rápido às informações organizadas que aqui nominamos memória repositório.

Sendo assim, a GD proporciona a criação e a elaboração de documentos úteis, transitando entre o fluxo e guarda do documento para atender sua função e entre a decisão pela sua eliminação e ou preservação, objetivando otimizar o acesso e uso da informação independente do suporte.

Nesse contexto de otimização do acesso e uso da informação, a GD se relaciona com o arquivo, e com a memória repositório, visto que a informação orgânica representa um importante aliado para a gestão organizacional, pois as informações e conhecimentos formais construídos durante a trajetória da organização, fruto de processos cognitivos individuais e coletivos, explícitos e armazenados formalmente.

Os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação estão diretamente ligados às fases da GD, uma vez que é fundamental ter como premissas as questões relacionadas à produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, pois as organizações também lidam com informações e conhecimentos formais e explícitos, passíveis de preservação, estruturação e recuperação, são esses materiais registrados e, que podem ser ou estar armazenados em diversos suportes.

As organizações têm na GD forte aliada, pois os documentos produzidos resultantes dos rituais organizacionais, tornam-se artefatos que representam os valores e crenças organizacionais, assim um processo eficiente de GD auxilia e intensifica as ações relacionadas a agilizar o acesso à informação e ao conhecimento registrado (VITORIANO, 2015).

A GD lida com informações formais, explícitas e registradas, visto que os documentos são usados para reproduzir e reforçar as ações e a cultura organizacional, e se alicerçam em atividades relacionadas à produção, à tramitação, ao uso e reuso e à avaliação de documentos que propiciam diferenciais no âmbito das organizações.

O valor da informação se relaciona diretamente à capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação, uso e reuso da informação, e a GD, assim como a GI que será apresentada na sequência, tem papel fundamental como insumo e ferramenta de MO, pois tem potencial para apoiar decisões, antecipar demandas e replicar boas práticas.

É consenso que a informação é imprescindível para qualquer organização, influência da Revolução Informacional, cujas características marcantes são a velocidade e a competitividade. Dessa maneira, os ambientes empresariais dependem de distintos tipos de recursos informacionais, como também dependem de recursos materiais e humanos, assim necessitam que esses recursos sejam geridos eficientemente para auxiliar as organizações na melhoria da qualidade e da produtividade. A informação deve ser trabalhada nessa ótica e ser construída e reconstruída a todo instante, tendo como base o conhecimento técnico, científico, estratégico e organizacional, uma vez que podem ser um insumo indispensável à obtenção de competitividade.

Destarte, Kirk (1999) afirma que a GI é complexa e tem o potencial para contribuir com as conquistas organizacionais, pois seu propósito é específico e visa atingir os objetivos organizacionais, sendo aplicada em contextos político, social e cultural que, por sua vez, molda os processos organizacionais.

A GI possibilita maior agilidade e confiabilidade aos processos de acesso, obtenção, uso e reuso de informações em ambientes organizacionais, bem como possibilita de modo eficiente a socialização de informações em diferentes níveis organizacionais, e entre os distintos sujeitos organizacionais, propicia a construção de conhecimentos agilizando a tomada de decisão.

As organizações têm consciência do potencial da informação como diferencial competitivo. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o ambiente de informação leva em conta os valores e as crenças organizacionais em relação à informação, visto que a gestão é uma atividade que envolve planejamento, direção, organização e controle, isto é, a gestão estabelece princípios, políticas, planos, funções e atividades, visando à eficiência para atingir os objetivos e metas organizacionais.

Para Valentim (2013, p. 304), “[...] os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas [...]”, e são estes fluxos que potencializam a gestão eficiente, pois “[...] a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e, neste caso, ajusta-se o jargão e agrega-se ou não outros valores que

inicialmente a informação não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática [...]”, isto é, é nessa mutação que acredita-se estar o seu valor e o seu potencial.

O mercado atual exige que as organizações se transformem de tal maneira, que elas possam ser capazes de produzir bens e serviços de informação, e esses compõem a memória repositório da organização atendendo a diferentes necessidades da sociedade.

Nessa perspectiva, compreende-se a GI como:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, p. 1).

Assim, identifica-se que o principal objetivo da GI é potencializar os recursos informacionais existentes, de maneira a apoiar e subsidiar as atividades desenvolvidas no dia a dia, apoiar o processo decisório, bem como ampliar a capacidade e aprendizagem organizacional, de modo que a organização se adapte as mudanças que ocorrem no ambiente (TARAPANOFF, 2001).

Nesse cenário globalizado, a agilidade quanto ao acesso, recuperação, tratamento, organização e disseminação da informação é determinante para potencializar as ações das áreas de negócios, tornando a informação um insumo para gerar diferenciais competitivos significativos, contudo, algumas organizações, ainda, desconhecem as próprias necessidades informacionais.

A GI se apoia nos fluxos formais (conhecimento explícito), e trabalha no âmbito das informações registradas que, por sua vez, se constituem em ativos informacionais tangíveis que são utilizados pelos sujeitos organizacionais, visto que as atividades e tarefas geram dados e informações, bem como recebem informações oriundas de outras áreas e, assim, são utilizadas para distintos fins organizacionais (VALENTIM, 2004).

Para que a GI seja eficaz é preciso desenvolver algumas atividades básicas como, por exemplo, a identificação das necessidades informacionais. Para tanto, é necessário realizar o mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação à informação, proporcionando uma comunicação informacional eficiente, por meio do uso de TIC, com o objetivo de prospectar e monitorar as fontes de informação, realizando a coleta, filtragem e tratamento (análise, interpretação, agregação de valor), a fim de comunicá-la eficientemente por meio da mediação e

disseminação e, assim, seja possível elaborar produtos e serviços informacionais e retroalimentar o ciclo informacional (VALENTIM, 2004).

Ilharco (2003 apud VALENTIM, 2008) afirma que nos ambientes organizacionais a informação atende demandas que se caracterizam como sendo: funcionalista (informação como objeto – prova), estruturalista (informação como poder – subjugação), humanista (informação como emancipação – decisão) e interpretativista (informação como significado – criação de novo conhecimento). Nesse sentido, gerir informação é decidir o que fazer com base em informação, e decidir o que fazer a respeito da informação, uma vez que o gerenciamento eficaz deve abordar problemas nos níveis de recuperação, sistemas, contextos e ambiências de informação.

Para Valentim (2004, não paginado), “[...] algumas correntes fundem os [...] modelos de gestão, [...] [e] confundem, um modelo com o outro” o que contribui com os equívocos. Os processos de gestão pretendem subsidiar as atividades desenvolvidas no cotidiano das organizações e buscam apoiar o processo de tomada de decisão, sendo considerado pela autora como:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, não paginado).

Complementando a ideia anteriormente apresentada Wilson (1997, tradução nossa) define a GI como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação, para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos, pois trata do valor, qualidade, propriedade, uso e segurança da informação no âmbito do desempenho organizacional, ou seja, possibilitar aos sujeitos organizacionais a capacidade de selecionar entre as informações disponíveis as que de fato são relevantes para uma determinada decisão, é contribuir para alcançar as estratégias que interessam à organização. Nesse aspecto, a GI apresenta uma sequência de tarefas:

[...] identificação de necessidades e requisitos de informações, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, análise e uso da informação (BEUREN, 2007, p. 68).

Sendo assim, muitas vezes a GI se traduz no conhecimento dos sujeitos organizacionais, cujo uso e/ou aplicação pode gerar ‘nova’ informação estratégica para a organização. A importância da informação no ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas, requer novos modos de gestão organizacional.

Davenport e Prusak definem a GI como

[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtém, distribuem e usam a informação e o conhecimento [...] identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 173).

A gestão estratégica da informação não é algo que possui linearidade. Este tipo de gestão pode ser definido como um processo que exige necessariamente a cooperação dos vários setores da organização, pois o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelo ambiente de negócio, tanto internamente quanto externamente, pela instabilidade do mercado e, também, pela acirrada competitividade entre os concorrentes. Nesse contexto, o conhecimento dos gestores deve ser aprimorado, no intuito de perceberem a natureza e intensidade dos fatos que impactam a organização, de maneira que seja possível realinhar as estratégias organizacionais frente a um novo contexto (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

A GI é um processo gerencial, visto que

[...] obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado [...]. Portanto, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. Esse passo consiste em várias atividades – exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...] (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 181).

O gerenciamento da informação só é eficiente na medida em que a informação é de fato usada. Sendo assim, o uso é a etapa final da GI, mas destaca-se que a informação é cíclica e reutilizável e, por isso mesmo, o ambiente informacional é afetado constantemente.

Quanto mais bem gerenciada, organizada e tratada a informação, mais rapidamente a organização pode tornar-se competitiva, bem como seus produtos, processos, serviços etc. podem ser mais inovativos, posicionando-a estrategicamente no mercado. Considera-se, desse modo, que a gestão eficaz seja considerada um ativo importante, isto é, quem detém a informação, agrega valor, a dissemina de modo eficiente e a usa de maneira eficaz, tem de certa maneira o poder.

Nessa perspectiva, possuir informação em relação ao mercado em que está inserida é insumo para o desenvolvimento da competitividade de uma determinada organização. Pereira

afirma que os

[...] gestores de informação tem de estar constantemente atentos à utilização de métodos, metodologias, técnicas e ferramentas modernas, para gerenciar suas atividades, tendo como objetivo facilitar a geração de informação oportunas para a tomada de decisão. Portanto, o bom gerenciamento e o uso de métodos e técnicas atualizados devem ser uma constante, visto que o ambiente organizacional sofre e influencia as mudanças no ambiente. (PEREIRA, 2003, p. 311).

No processo de GI é fundamental que a informação seja oferecida no momento certo e de maneira estratégica, pois influenciará na decisão a ser tomada, visto que o tripé que sustenta a produção de informação no ambiente organizacional é composto pela decisão, mensuração e informação (BEUREN, 2007).

A competitividade é uma realidade, conseqüentemente evoluções significativas ocorrem constantemente, isto é, desde mudanças quanto ao modelo de gestão organizacional até mudanças que afetam o desenvolvimento tecnológico, cuja ênfase na qualidade dos processos e produtos, visa conquistar a satisfação do cliente frente à concorrência (BEUREN, 2007).

A GI explora a interface da informação com a estratégia empresarial, ou seja, a elaboração, execução e avaliação de desempenho. Nesse sentido, se constitui em alicerce para os modelos de decisão, para a elaboração de indicadores de avaliação, mensuração de resultados, bem como para diferentes possibilidades de análise de impacto (BEUREN, 2007).

Conforme mencionado anteriormente, o processo de GI fornece informações básicas para a tomada de decisão, assim, quanto maior for a relação entre as informações fornecidas e as necessidades informacionais da organização, melhor subsídio oferecerá ao processo decisório, pois se considera que o processo decisório e os fluxos de informação são essenciais e inseparáveis (BEUREN, 2007).

Pode-se afirmar que o processo de GI possui três etapas distintas: planejamento, execução e controle, de modo que as informações são concebidas e comunicadas com base nos princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da empresa (BEUREN, 2007).

Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação [...] A gestão de um sistema de informação, como um processo interfuncional vital na organização, pode contribuir para melhorar a utilidade desse recurso [...] o gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto de maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade. (BEUREN, 2007, p. 59-64).

A informação é fundamental para a economia de um país, pois ela pode ser considerada um dos pilares da estratégia organizacional, cujo objetivo principal é convertê-la em valor para a organização. Os processos organizacionais dependem fortemente do conhecimento gerado pelos sujeitos organizacionais, principalmente, ao se considerar que a maioria das organizações não possuem informações consistentes para subsidiar as decisões estratégicas, conforme explica Beuren (2007, p. 65) “[...] saber informar os resultados de ações relevantes, é condição vital num cenário onde a empresa busca uma vantagem competitiva”.

Ela é um recurso estratégico que subsidia a tomada de decisão, assim, o gerenciamento da informação proporciona aos gestores planejar-se estrategicamente, isto é, conhecer a missão, a visão do ambiente no qual estão inseridos, criar competências e habilidades para agregar valor às informações, a fim de transformá-las em conhecimentos necessários, apoiando, assim, as decisões estratégicas da organização.

Sendo assim, é fundamental evidenciar que a GI é uma das ferramentas fundamentais para a constituição da MO e para o processo de gestão organizacional, pois é notório que no contexto atual as informações compõem um dos mais valiosos ativos para as organizações, pois elas alimentam o processo de tomada de decisão por meio da redução da ambiguidade que, por sua vez, é derivada do uso da informação.

A GI se alicerça no conhecimento explícito, materializado em um suporte — memória repositório, ou seja, se alicerça em artefatos e transita entre o planejamento, execução e controle proporcionando maior eficácia aos processos de acesso, obtenção e uso da informação em ambientes organizacionais.

A GI possibilita que no processo organizacional a informação seja socializada em diferentes níveis apoiando a manutenção e a construção de novos conhecimentos — memória repertório, alicerçando processos inovativos e de tomada de decisão.

Processos eficazes de gestão organizacional pressupõem a identificação de necessidades informacionais para agir de maneira antecipada gerando diferenciais, e a GI auxilia nesse processo, pois prospecta, mapeia e monitora os fluxos formais de informação, analisando, interpretando e agregando valor às informações a fim de comunicá-las eficazmente, propiciando as inovações em processos, produtos e serviços, desenvolvendo uma cultura organizacional proativa em relação à informação que retroalimenta o ciclo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que a GD e a GI se inter-relacionam com a MO, principalmente, no que tange à memória repositório, pois esses dois modelos de gestão se baseiam e alicerçam em informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação e recuperação em benefício da competitividade.

No processo de GD e GI a memória repositório — materializada por meio de um suporte, nada mais é do que as informações e conhecimentos formais, fruto de processos cognitivos individuais e coletivos, explícitos e armazenados formalmente. Dessa forma, acredita-se que o objetivo deste artigo de destacar a importância da GD e a GI para potencializar as ações da MO, cujo enfoque se volta à memória repositório foram explicitados, uma vez que a memória repositório se baseia em informações e conhecimentos explícitos construídos durante a trajetória da organização.

Nessa perspectiva, é fundamental compreender que a GD e a GI representam um diferencial significativo nas ações e processos da MO, pois são compostos de fluxos estruturados, tem a finalidade de localizar e ordenar processos e estruturar a informação formal, explícita e registrada, seja qual for o suporte, como diferencial no processo de tomada de decisão.

A GD e a GI atuam junto aos fluxos formais, frequentemente explícitos e a memória repositório lida com esse processo, uma vez que o valor da informação se relaciona diretamente à capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação. A GD, assim como a GI, tem papel fundamental no processo de estruturação e sistematização da memória repositório, pois visa reduzir ambiguidades, estruturar e sistematizar as informações e conhecimentos disponíveis.

Infere-se que os modelos de GD e GI devem ser implementados em organizações que querem se manter competitivas no mercado, visto que são ferramentas essenciais para os processos organizacionais e possibilitam a geração de inovação e obtenção de competitividade, uma vez que sistematizam os processos.

As ações da MO transitam entre os documentos úteis à administração, com valor informativo concreto e imediato e, também, se relaciona às questões históricas, de conservação e preservação, com foco em eliminar ou reduzir ambiguidades e incertezas durante o processo decisório, a GD é ferramenta fundamental do processo de MO, pois assegura que sejam estabelecidos padrões.

A MO pressupõe a identificação de necessidades informacionais para agir de maneira antecipada gerando diferenciais, e a GI auxilia nesse processo de identificação de necessidades informacionais, pois prospecta, mapeia e monitora os fluxos formais de informação, analisando, interpretando e agregando valor as informações, a fim de comunicá-las eficazmente, propiciando o desenvolvimento e ou inovações em processos, produtos e serviços, desenvolvendo uma cultura organizacional proativa em relação à informação que retroalimenta o ciclo documental, gerencial etc.

Destaca-se, ainda, que as ações da MO que incluem, armazenamento, recuperação, entre outros elementos, se constituem em um dos desafios da MO, desse modo, ter o conhecimento formal estruturado por meio da GD e GI (memória repositório) é fundamental para competitividade organizacional.

Defende-se que a memória, assim como a informação e o conhecimento explícito em ambientes organizacionais, se bem estruturados e acessíveis, potencializam a criação de novas informações e conhecimentos e a partir das análises e reflexões é possível inferir que a MO no contexto das organizações é uma construção social coletiva que atende necessidades e demandas específicas, requer análise envolvendo processos sociais e comportamentais que tem na GD e na GI insumo e ferramenta fundamental para ampliar a competitividade.

Na constituição da MO a informação explícita, formal e registrada — memória repositório, não é estática e se modifica influenciando o ambiente devendo ser reconhecida como insumo, assim sendo, têm valor e gera novas informações e conhecimentos que se constroem pela explicitação, apropriação e socialização.

Ao finalizar esse artigo de revisão, proposições e reflexões ainda são necessárias referentes à GD e GI como insumos, modelos de gestão e suas inter-relações com a MO, principalmente focando a memória repositório, porém considera-se que este texto contribui para enriquecer o referencial teórico do campo científico da CI, mas é fundamental que sejam desenvolvidas discussões aprofundadas que explorem adequadamente esta temática. Nessa perspectiva, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no intuito de ampliar e evidenciar o papel da GD e da GI e suas inter-relações com a MO.

REFERÊNCIAS

- 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. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6T7QFT/doutorado_mauricio_barcellos_almeida.pdf?sequence=1. Acesso em: 11 fev. 2020.
- AZEVEDO NETTO, C. X.; DODEBEI, V. L. D. L. M. Informação e memória: trajetória do GT-10 da Ancib e o impacto dos estudos culturais na Ciência da Informação. *In*: OLIVEIRA, E. B.; RODRIGUES, G. M. (org.). **Memória: interfaces no campo da informação**. Brasília: Editora UNB, 2017. p. 53-75.
- BARROS, D. S.; AMÉLIA, D. Arquivo e memória: uma relação indissociável. **Transinformação**, Campinas (SP), v. 21, n. 1, p. 55-61, jan./abr., 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100004&script=sci_arttext. Acesso em: 11 fev. 2019.
- BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf. Acesso em: 10 nov. 2019.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRAZ, M. I.; HOLANDA, C. M. S.; FERREIRA, M. S. O documento e os lugares de memória: protagonistas na perpetuação da memória social. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 13., 2012. **Anais [...]** Rio de Janeiro: PPGCI/FIOCRUZ; ANCIB, 2012. 18p. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFileq/3961/3084>. Acesso em: 11 fev. 2020.
- BRUSAMOLIN, V.; SUAIDEN, E. J. **Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas**. Curitiba: Appris, 2014.
- CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jun. 2005. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm. Acesso em: 13 dez. 2019.
- CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 1997. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.

CRIVELLI, R.; BIZELLO, M. L. Patrimônio, documentos e informação. **Ibersid**, Zaragoza, v. 6, p. 173-178. 2012. Disponível em: <http://www.ibernid.eu/ojs/index.php/ibernid/article/view/3990/3689>. Acesso em: 15 jul. 2020.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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 mar. 2020.

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

FREIRE, P. S.; et al. 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 jan. 2020.

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: 13 jan. 2020.

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

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivistica.net**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 28-60, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000005190/685b225279ed0b370d8d0b7168f3fbf7>. Acesso em: 12 jan. 2020.

INDOLFO, A. C.; et al. **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

KIRK, J. Information in organizations: directions for information management. **Information Research**, v. 4, n. 3, fev. 1999. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/4-3/paper57.html>. Acesso em: 3 fev. 2020.

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

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: 13 fev. 2020.

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

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. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 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 mar. 2020.

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 fev. 2020.

MORENO, N. A. Gestão Documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. *In*: BARTALO, L.; MORENO, N. A. **Gestão em Arquivologia**: abordagens múltiplas. Londrina: Eduel, 2008. p. 71-88.

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

MURGUIA, E. I.; GRIGOLETO, M. C. O documento e seu valor patrimonial. Os processos de tombamento do museu histórico pedagógico Prudente de Moraes. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., 2009. **Anais [...]** João Pessoa: PPGCI/UFpb; ANCIB, 2009. 19p. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xenancib/paper/viewFile/3313/2439>. Acesso em: 11 fev. 2016.

PEREIRA, E. C. Metodologia para gestão da informação. **Transinformação**, Campinas (SP), v. 15, n. 3, p. 303-318, set./dez. 2003. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1467/1441>. Acesso em: 11 fev. 2020.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, 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 fev. 2020.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SANTOS, J. C. **Memória organizacional**: o valor da informação como negócio/*commodity*. Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim. 2019. 223f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)

– Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos_jc_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 20 fev. 2020.

SANTOS, M. S. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2012.

SASIETA, H. A. M.; BEPLER, 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 jan. 2020.

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. 2020.

STEIN, E. W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **Internacional Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, fev. 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026840129400003C> Acesso em: 3 jan. 2020.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.

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

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

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamaca/Espanha. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília (SP), v. 7, n. esp., p. 299-323, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114943/ISSN19811640-2013-07-283-305-en.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Acesso em: 20 mar. 2020.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 10 set. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>. Acesso em: 11 fev. 2020.

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. 2020.

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.

VITORIANO, M. C. C. P. **Políticas de preservação da memória e conhecimento organizacional: interfaces com a gestão do conhecimento**. 22 set. 2015. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp. 28 slides.

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 set. 2019.

WILSON, T. D. Information management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. **International Encyclopedia of Information and Library Science**. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

YAGUI, L. M. **Memória organizacional: proposta para implantação em uma instituição de ensino superior**. 2003. 132f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. 2003. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85782/224414.pdf?sequence_. Acesso em: 13 ago. 2020.

NOTAS DE AUTORIA

Juliana Cardoso dos Santos

Doutora e Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho (Unesp) 2019 e 2007. Especialista em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro), 2016, Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), 2003. Professor Colaborador do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina desde 2014. Pesquisadora Consultora do projeto de Pesquisa Memória Organizacional no processo de Gestão do Conhecimento: em foco os ambientes organizacionais, credenciado ao CNPQ. Áreas de Pesquisa: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Memória em Ambientes Organizacionais, Valor da Informação como negócio/commodity; Memória repertório e Memória repositório.

Link Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/1590284754731945>

Marta Lígia Pomim Valentim

Professora Titular da Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2018. Pós-Doutorado pela Universidad de Salamanca (USAL), Espanha, 2012. Livre Docente em Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional pela Unesp, 2009. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), 2001. Mestre pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), 1995. Docente de graduação e pós-graduação da Unesp, campus de Marília. Bolsista Produtividade em Pesquisa (PQ-1D) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) na área de inteligência organizacional, gestão da informação, gestão do conhecimento e cultura informacional desde 2002. Líder do Grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional. Coordena o projeto de pesquisa Inteligência organizacional e inteligência social no contexto do big data: análise de dados para a geração de diferenciais competitivos. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Unesp, campus de Marília, gestão 2017-2021. Organizadora e autora de vários livros na área. Presidente da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN), gestão 2016-2019. Exerceu o cargo de Vice-Presidente da Asociación de Educación e Investigación en Ciencia de la Información de Iberoamérica y el Caribe (EDICIC), gestão 2009-2011. Exerceu a coordenação do Grupo de Trabalho 'Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações' (GT-4), da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), gestão 2009-2010. Exerceu o cargo de Presidente da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN), gestão 2001-2004.

Link Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/1484808558396980>