



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS



JULIANA CARDOSO DOS SANTOS

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: EM FOCO O VALOR DA
INFORMAÇÃO COMO NEGÓCIO/*COMMODITY***

**Marília
2019**



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS



JULIANA CARDOSO DOS SANTOS

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: EM FOCO O VALOR DA INFORMAÇÃO
COMO NEGÓCIO/COMMODITY**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Doutora em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2019**

S237m Santos, Juliana Cardoso dos
Memória organizacional : em foco o valor da
informação como negócio/commodity / Juliana Cardoso
dos Santos. -- Marília, 2019
223 f. : il.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista
(Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim

1. Memória organizacional. 2. Memória institucional. 3.
Informação como negócio. 4. Informação como
commodity. 5. Gestão. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

JULIANA CARDOSO DOS SANTOS

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: EM FOCO O VALOR DA INFORMAÇÃO COMO
NEGÓCIO/COMMODITY**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Membro)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Profa. Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes (Membro)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Profa. Dra. Letícia Gorri Molina (Membro)
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Profa. Dra. Elaine da Silva (Membro)
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Marília, 30 de agosto de 2019.

A **Deus** e, especialmente, aos meus filhos
Matheus, Cauã e Enzo. Razões da minha vida!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida!

À minha mãe Fátima, ao meu pai Raimundo e as minhas irmãs Waneska e Luana que acreditam em mim e estão ao meu lado todo tempo me apoiando. Amo vocês!

Aos meus filhos Matheus, Cauã e Enzo pela paciência e compreensão pelas minhas ausências. Tudo que faço na vida é por e para vocês. Amo muito vocês!

À minha orientadora Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim que vem me orientando desde a graduação, me inspirando e contribuindo para o meu crescimento pessoal e profissional da qual tenho muito orgulho e admiro profissionalmente.

Aos membros da banca de qualificação e defesa: Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian, Profa. Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes, Profa. Dra. Letícia Gorri Molina, Profa. Dra. Elaine da Silva pelas contribuições feitas para esta pesquisa. Obrigada por tê-las como membro da minha banca!

As professoras Dra. Luana Maia Woida, Dra. Ana Célia Rodrigues e Dra. Duñia Llanes Padrón, que se dispuseram a fazer parte da minha banca como suplentes. Obrigada!

A Profa. Dra. Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, coordenadora da Linha de pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação, pelas inspirações, pelo aprendizado e por me instigar na temática estudada.

Aos professores e aos colegas do PPGCI/Unesp de Marília. Obrigada pelo incentivo.

Ao meu amigo de profissão e doutorado João Arlindo dos Santos Neto, que esteve ao meu lado nessa caminhada compartilhando momentos felizes e de angústia. AMIGO que ganhei para vida!

As amigas, Diana V. B. Souto Aleixo, Izângela Maria Sansoni Tonello e Natália Marinho Nascimento pela amizade e incentivo sempre.

À Sueli Bortolin, amiga iluminada que retornou na minha vida para me mostrar uma nova oportunidade “a docência”. Obrigada!

Aos colegas de trabalho do Departamento de Ciência da Informação da UEL, em especial: Adriana, Carla, Diana, Ivone, Izângela, Letícia, Maria Júlia Giraldes, Maurício, Renata, Rosane e Thais. Muito obrigada por me receberem com tanto carinho.

Ao Instituto Senai de Tecnologia de Tecnologia de Informação e Comunicação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Paraná – IST de TIC, que me recebeu para realização do Estudo de Caso dessa Tese. Em especial à Coordenação de STI, Gerência do IST e Consultores, Obrigada!

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse sonho fosse possível.

SANTOS, Juliana Cardoso dos Santos. **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.

RESUMO

Organizações são sistemas que geram, processam e aplicam informações e conhecimentos direcionados a um tipo de negócio no intuito de aumentar a competitividade, mas as informações e os conhecimentos somente são efetivos se transformados em estratégias de ação. Constituir uma memória organizacional com foco no valor da informação como negócio é transformá-la em matéria-prima e *commodity* que, por sua vez, potencializa os processos organizacionais, cujos elementos envolvidos em sua constituição são interpretativos, seletivos e transmissores de informação e conhecimento produzidos e organizados, por meio da *memória repositório* e da *memória repertório*. A pesquisa apresenta como objetivo geral analisar a informação como negócio/*commodity* para a constituição da memória organizacional. Em relação aos procedimentos metodológicos evidencia-se que a pesquisa é de natureza qualitativa, caracterizada tipologicamente como descritiva exploratória. O método aplicado é o 'Estudo de Caso Único' realizado no Instituto Senai de Tecnologia da Informação e Comunicação no Paraná. Para a coleta de dados utilizou-se de três fontes de evidências: documentação institucional, entrevista, observação direta e fez-se uso também do questionário. Para a análise dos dados coletados, optou-se pelo método 'Análise de Conteúdo', mais especificamente a técnica 'Análise Cateórica'. Com base nas análises, foi possível evidenciar que a literatura sobre memória e valor da informação, ainda, são incipientes na área de Ciência da Informação. A partir da aplicação dos instrumentos no universo pesquisado, verificou-se que os pressupostos iniciais foram confirmados. Considera-se que o objetivo previamente estabelecido foi atingido, visto que foi possível analisar a informação como negócio/*commodity* para a constituição da memória organizacional, evidenciando-se a importância do compartilhamento e da socialização da informação e do conhecimento de modo estruturado. Foi possível evidenciar o valor da informação como negócio/*commodity* e a importância da constituição da memória organizacional para auxiliar os processos inovativos e competitivos da organização.

Palavras-Chave: Memória organizacional. Memória institucional. Informação como negócio. Informação como *commodity*. Gestão.

ABSTRACT

Organizations are systems that generate, process and apply information and knowledge directed to a type of business in order to increase competitiveness, but information and knowledge are only effective if transformed into action strategies. To constitute an organizational memory focused on the information value as a business is to transform it into raw material and commodity that, in turn, enhances the organizational processes, whose elements involved in its constitution are interpretive, selective and transmitters of information and knowledge produced and organized through repository memory and repertoire memory. The research presents as general objective to analyze the information as business/commodity for the constitution of the organizational memory. Regarding the methodological procedures, it is evident that the research is qualitative in nature, typologically characterized as exploratory descriptive. The method applied is the 'Single Case Study' conducted at the SENAI Institute of Information and Communication Technology in Paraná. For data collection, using three sources of evidence: institutional documenttation, interview, direct observation and also made use of the questionnaire. For the analysis of collected data, the method "Content Analysis" was chosen, more specifically the technique "Categorical Analysis". Based on the analyzes, it was possible to show that the literature on memory and information value are still incipient in the area of Information Science. From the application of the instruments in the researched universe, it was found that the initial assumptions were confirmed. It is considered that the previously established objective was achieved, since it was possible to analyze information as business/commodity for the constitution of organizational memory, highlighting the importance of sharing and socialization of information and knowledge in a structured way. It was possible to highlight the information value as business/commodity and the importance of the constitution of organizational memory to help the innovative and competitive processes of the organization.

Keywords: Organizational Memory. Institutional Memory. Information as Business. Information as Commodity. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Estrutura Conceitual.....	22
Figura 2	- Espiral do Conhecimento.....	32
Figura 3	- Características do Valor da Informação.....	37
Figura 4	- Estrutura da Memória Organizacional.....	76
Figura 5	- Processos de Memória Organizacional.....	77
Figura 6	- Modelo de Representação da Memória.....	78
Figura 7	- Processos de Desenvolvimento da Memória Organizacional.....	79
Figura 8	- Modelo de Conhecimento Organizacional.....	80
Figura 9	- Proposta de Implantação de uma MO.....	81
Figura 10	- Modelo de Gestão do Conhecimento.....	102
Figura 11	- Primeiro Pavimento - IST de TIC.....	134
Figura 12	- Segundo Pavimento - IST de TIC.....	134
Figura 13	- Modelo Conceitual MO IST de TIC.....	188

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Autores que investigam sobre valor da informação no Âmbito da CI.....	39
Quadro 2	- Memória Individual, Memória Coletiva e Memória Social: características polissêmicas.....	52
Quadro 3	- Particularidades, Similaridades e Individualidades entre MO e MI...	74
Quadro 4	- Análise comparativa dos modelos com base nas premissas de Freire <i>et al.</i> (2012).....	82
Quadro 5	- Modelos de gestão documental e suas características.....	88
Quadro 6	- Etapas do processo de gestão documental.....	89
Quadro 7	- Modelos e etapas do processo de gestão da informação.....	93
Quadro 8	- Fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos.....	112
Quadro 9	- Espécie e tipo documental.....	114
Quadro 10	- Artigos por descritores – Qualis A1, A2 e B1 Quadriênio 2013-2016..	119
Quadro 11	- Bibliotecas ou repositórios digitais de teses e dissertações PPGCI Brasil.....	121
Quadro 12	- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).....	122
Quadro 13	- Teses e dissertações disponíveis na <i>The Networked Digital Library of Theses and Dissertations</i> (NDLTD) 2008-2018.....	123
Quadro 14	- Categorias de análise/roteiro de entrevistas.....	127
Quadro 15	- Categorias de análise/questões	129
Quadro 16	- Análise do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022.....	131
Quadro 17	- Perfil dos participantes/coordenação, gerência e consultores IST TIC SENAI Londrina	135
Quadro 18	- Categoria Informação e Conhecimento.....	143

Quadro 19	- Categoria Valor da Informação.....	149
Quadro 20	- Categoria Informação como Negócio/<i>Commodity</i>	154
Quadro 21	- Categoria Memória Organizacional.....	162
Quadro 22	- Categoria Memória Repertório.....	168
Quadro 23	- Categoria Memória Repositório.....	178
Quadro 24	- Categoria Ferramentas de Gestão.....	184

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

a.C.	- antes de Cristo
CI	- Ciência da Informação
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	- Cadastros Nacionais de Pessoa Jurídica
FFC	- Faculdade de Filosofia e Ciências
GC	- Gestão do Conhecimento
GD	- Gestão Documental/Gestão de Documentos
GI	- Gestão da Informação
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	- Informação como Negócio
IC	- Informação como <i>Commodity</i>
IO	- Inteligência Organizacional
IST	- Instituto SENAI de Tecnologia
ISI	Instituto SENAI de Inovação
MC	- Memória Corporativa
ME	- Memória Empresarial
MI	- Memória Institucional
MO	- Memória Organizacional
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
ONU	- Organização da Nações Unidas
PDI	- Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PPGCI	- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
RMLO	- Região Metropolitana de Londrina
RSL	- Revisão Sistemática da Literatura
SECI	- Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAI-PR	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Paraná
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação
Unesp	- Universidade Estadual Paulista ‘Júlio de Mesquita Filho’
VI	- Valor da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E VALOR DA INFORMAÇÃO.....	23
2.1 Informação e Conhecimento.....	25
2.2 Valor da Informação como Negócio/ <i>Commodity</i>	34
3 MEMÓRIA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES.....	48
3.1 Ambiente Organizacional.....	56
3.2 Memória Institucional.....	59
3.3 Memória Organizacional	62
3.3.1 <i>Modelos para estruturação da MO propostos pela literatura</i>	75
4 GESTÃO DOCUMENTAL, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	85
4.1 Gestão Documental.....	85
4.2 Gestão da Informação.....	90
4.3 Gestão do Conhecimento.....	98
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	105
5.1 Natureza, Tipo e Método de Pesquisa.....	105
5.2 Universo de Pesquisa.....	106
5.3 População Alvo/Sujeitos de Pesquisa.....	109
5.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	109
5.5 Procedimentos de Análise dos Dados.....	115
5.6 Elaboração de Modelo Conceitual de Memória Organizacional.....	116
6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS.....	118
6.1 Produção Científica em Memória, Informação/Negócio e Gestão.....	118
6.2 Categorias Propostas e Analisadas.....	126
6.2.1 <i>Categoria – Informação e Conhecimento</i>	137
6.2.2 <i>Categoria – Valor da Informação</i>	145
6.2.3 <i>Categoria – Informação como Negócio/Commodity</i>	150
6.2.4 <i>Categoria – Memória Organizacional</i>	156
6.2.5 <i>Categoria – Memória Repertório</i>	165
6.2.6 <i>Categoria – Memória Repositório</i>	170
6.2.7 <i>Categoria – Ferramentas de Gestão</i>	180
6.3 Proposta/Modelo de Estruturação da MO para o IST de TIC do Paraná.....	187
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	190

REFERÊNCIAS.....	196
APÊNDICES.....	210
APÊNDICE A – Qualis Periódicos – Área Comunicação e Informação – Estratos A1, A2 e B1.....	211
APÊNDICE B – Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Doutorado e Mestrado Acadêmico.....	213
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	214
APÊNDICE D – <i>Check List</i> Aplicado à Documentação.....	215
APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista – Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação.....	218
APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista – Unidade Operacional do IST de TIC do SENAI.....	219
APÊNDICE G – Roteiro de Questionário – Consultores Especialistas do IST de TIC do SENAI PR.....	220
APÊNDICE H – Roteiro de Observação Direta.....	222
APÊNDICE I – Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido – Pessoa Jurídica....	223

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização da economia, a competitividade e a necessidade de se obter informações direcionadas ao negócio e com valor agregado são fatores que influenciam as organizações que atuam no mercado nacional e internacional a gerarem diferenciais competitivos subsidiando a inovação de produtos, processos e serviços.

Nessa perspectiva, compreender a informação como negócio ou como uma *commodity*, ou seja, como uma mercadoria e/ou matéria prima de valor, pode proporcionar às organizações as condições necessárias para obterem vantagem competitiva no mercado em que atuam. Para tanto, constituir uma Memória Organizacional (MO) que congregue informações dessa natureza é essencial para as organizações inovativas.

A proposição ora apresentada é inédita, visto que os estudos acerca da MO não enfocam a informação como negócio ou *commodity*. Além disso, defende-se que a memória, assim como a informação e o conhecimento permeiam todo fazer humano em que a objetividade e a subjetividade caminham lado a lado, promovendo interações entre processos físicos e mentais que, em ambientes organizacionais, se bem estruturados, potencializam a criação de novas informações com valor agregado.

Nesta perspectiva, esta pesquisa tem o intuito de fortalecer, por meio de investigação, o referencial teórico da área de Ciência da Informação (CI) apoiando seu desenvolvimento científico, contribuindo para a construção de conceitos, definições, corpus teórico, modelos e outros elementos que agreguem avanço a literatura da área e, por outro lado, fortaleça as organizações econômicas/industriais, potencializando a constituição da MO como um elemento produtor de diferencial competitivo.

Evidencia-se que na literatura da área de CI, a memória é compreendida de distintas maneiras, podendo ser individual, coletiva e social, portanto, é possível considerá-la um processo seletivo e interpretativo que, por sua vez, está relacionado a questões complexas. Segundo Foster (2011, p.12) “[...] depois de aprender e armazenar novas informações podemos selecionar, interpretar, e integrar uma coisa à outra – para fazer um melhor uso do que aprendemos e lembramos”. Sendo assim, acredita-se que a informação pode ser considerada insumo ou matéria prima para construção do conhecimento, quando estruturada, pois se torna fonte de pesquisa e ferramenta para a gestão estratégica, devendo ser vista como alicerce para a produtividade e o avanço empresarial em distintos níveis e

aspectos organizacionais.

As organizações são produtoras de conhecimento, entretanto, somente serão eficientes se conseguirem transformá-lo em ação. Spiller e Pontes (2007, p.99) explicam que “[...] 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”.

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

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

A memória pode ser considerada o meio transmissor da informação e do conhecimento que é produzido e organizado em um determinado contexto. Assim, se constitui em uma base de conhecimento, ou seja, uma vez que a MO seja estruturada, poderá subsidiar a tomada de decisão em organizações de qualquer natureza.

As organizações podem ser vistas como sistemas que geram, processam e aplicam informações que, por sua vez, são coletadas em fontes internas e externas, formais e informais. Desse modo, compreender a MO como um diferencial para o avanço estratégico, pode evidenciar o valor da informação como *negócio/commodity*, uma vez que a informação e a MO são ativos potencialmente competitivos.

Tendo em vista um ambiente de mudança contínua, é preciso estar atento a aspectos que perpassam a geração, tratamento, organização, mediação, disseminação, uso e apropriação de informação. Nesse contexto, é fundamental estudar o conceito de MO, com foco no valor da informação como *negócio/commodity* para a geração de diferenciais competitivos.

A presente pesquisa de doutorado discutiu a informação e o conhecimento como elementos básicos da MO, com foco no valor da informação como *negócio/commodity*, e

elaborou um modelo conceitual visando a estruturação da MO do Instituto SENAI de Tecnologia (IST) de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) Paraná (PR). Para tanto, construiu um corpus teórico que embasou a pesquisa, abordando os termos Memória, Memória Institucional (MI), Memória Organizacional (MO) e Memória Corporativa (MC), Gestão Documental/Gestão de Documentos (GD), Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC), existentes na literatura da área de Ciência da Informação e áreas afins, perpassando pelas temáticas informação, conhecimento e valor da informação tendo como foco a informação como *negócio/commodity*.

Observou-se que é significativo o volume de conteúdos informacionais produzidos pelas organizações, contudo, muito tem sido perdido ou dificultado no que tange a socialização, acesso, recuperação e uso, o que pode ser resultado da falta de compreensão acerca da importância da MO e de sua estruturação e da falta de reconhecimento do valor da informação como *commodity*.

Para a presente pesquisa tem-se os seguintes pressupostos iniciais oriundos da problemática proposta:

Pressuposto 1 – A organização não incentiva a socialização da informação e não há um plano de carreira para retenção de capital intelectual;

Pressuposto 2 – A MO é vista apenas como repositório/arquivo e não como repertório/memória, ou seja, capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas;

Pressuposto 3 – O valor da informação está diretamente relacionado a sua capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso, que só é eficiente e eficaz para gerar diferencial competitivo se estruturado e socializado;

Pressuposto 4 – O *know-how* ou ‘saber como’ se refere a competência do sujeito organizacional para se apropriar de informação com valor e, a partir de sua reflexão, compreensão e interpretação estabelecer conexões com o contexto em que está inserido, ser capaz de gerar diferencial competitivo para a organização em que atua.

Nessa perspectiva, discute-se a relação da MO e o valor da informação como *negócio/commodity* e sua importância para organizações competitivas.

Como tese desta pesquisa de doutorado defende-se que é por meio da estruturação e socialização da MO que a informação como *negócio/commodity* propicia acesso,

compartilhamento, recuperação, uso e reuso da informação gerando *know-how* que se configura como diferencial estratégico para organizações empresariais.

Quanto as problemáticas que subsidiaram a pesquisa, destaca-se inicialmente a competitividade existente no mercado mundial, que exige ações que antecipem demandas e oportunidades. Neste cenário, destaca-se o fato de a sociedade estar em plena Era da Informação e do Conhecimento, em que as decisões e as ações ocorrem em ritmo acelerado, assim como as influências externas modificam a economia, a política, o comércio a todo instante, exigindo processos de gestão, métodos, técnicas e ferramentas eficientes e eficazes.

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 este processo se define pela busca constante de sentido e de significado (SANTOS, 2012). Complementando esta ideia, Oliveira (2014) explica que toda mudança gera resistência e indiferença, assim é necessário um tempo para que elas sejam incorporadas gerando desenvolvimento e inovação.

Atkinson (1997, p.17) já destacava a importância da estruturação da memória, uma vez que seu intuito

[...] não é simplesmente o de ajudar o futuro a compreender o passado, mas é também o de proporcionar ao futuro a capacidade de compreender a si próprio – fornecer uma base de conhecimento sobre a qual o futuro possa construir e com a qual possa comparar e, assim, identificar e definir a si próprio. Orwell estava bastante certo: aquele que controla o passado controla o futuro. Neste sentido, seremos nós que, certamente controlaremos o futuro, porque o futuro somente será capaz de se compreender e identificar, com base naquilo que forneceremos a ele.

A partir dessas reflexões, aprofundou-se os estudos acerca da MO, com foco no valor da informação como *negócio/commodity*, uma vez que a problemática reside da falta de compreensão em relação a importância da MO, bem como da falta de reconhecimento do valor da informação como *commodity* no cenário competitivo no qual as organizações empresariais se inserem. Acredita-se que se a MO estiver estruturada e for gerida eficiente e eficazmente ela se constituirá em uma base de conhecimento valioso, uma vez que constantemente gerência, faz uso e dissemina informações e conhecimentos que podem constituir diferenciais, antecipando demandas e replicando boas práticas.

No Estado do Paraná grupos setoriais considerados exímios catalisadores de um movimento crescente do desenvolvimento industrial, são referência nacional em ações de

atração, fortalecimento e desenvolvimento do setor industrial de TIC na região (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018).

O SENAI Paraná (SENAI-PR), integrante entre outras instituições e organizações deste grupo setorial, mais especificamente o IST em TIC, sediado em Londrina, concentra suas atividades na transferência de tecnologia e inovação para aumentar a competitividade da indústria paranaense. Assim, idealizar uma MO estruturada para o IST em TIC é um diferencial e base de conhecimento inesgotável que oportuniza antecipação para o segmento de TIC (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018).

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

Em um contexto de preocupações e oportunidades, as organizações empresariais são sensíveis ao ciclo econômico e a concorrência local, regional, estadual, nacional e internacional. Sendo assim, acredita-se ser fundamental propor a estruturação da MO do IST de TIC, visto que basear ações e decisões em informação reconhecida como negócio se constitui em insumo, matéria prima e mercadoria com potencial competitivo.

O SENAI-PR busca o reconhecimento nacional como a maior rede de prestação de serviços de tecnologia do País, e é vitrine as demais instituições no que tange aos processos inovativos. Nessa perspectiva, suas ações são diretamente relacionadas as questões de gestão, informação, conhecimento, competitividade e transferência de tecnologia. Assim, a MO constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização) gera diferencial competitivo. Desse modo, levando-se em conta que a memória pode ser construída, e se configura como um processo ativo e contínuo, evidencia-se que sua constituição potencializa o reconhecimento da informação como negócio/*commodity*, pois oportuniza aprender com erros e acertos do passado, controlando e direcionando a construção do futuro.

Nesse contexto o problema que norteia o desenvolvimento da pesquisa reside da falta

de compreensão em relação a importância da MO, bem como da falta de reconhecimento do valor da informação como *commodity* no cenário competitivo no qual as organizações empresariais se inserem.

A MO somente tem efetividade se realmente for utilizada, se gerar conteúdo, se puder ser ativada, reativada, se for uma ferramenta estratégica, se evitar a perda de conhecimento, se explorar experiências, se integrar saberes, se for suporte para a construção de processos de gerenciamento.

Justifica-se a pesquisa, a partir da percepção quanto a importância da MO, uma vez que atende as “[...] necessidades de comunicação, uso e recuperação da informação de modo a fornecer uma melhor compreensão da trajetória histórica de uma instituição [...]”, visto ser um processo contínuo de significação e ressignificação social (OLIVEIRA, 2014, p.259).

No cenário contemporâneo, as organizações necessitam de novos modos de gestão para resolver os problemas de distintos níveis de complexidade. Assim sendo, a MO por meio de sua relação de valor entre o sujeito e a sua necessidade de pertencimento, pode proporcionar as condições necessárias para que as organizações inovem e gerem novos conhecimentos.

Oliveira (2014, p.259) destaca que o ambiente globalizado “[...] vem exigindo que cada instituição constitua uma estrutura de organização, de modo a apresentar práticas de gestão com experiências socialmente significativas, que revelem uma continuidade dos seus trabalhos, de modo a garantir uma perspectiva de futuro para a empresa e para aqueles que o fazem [...]”. E essa transversalidade está diretamente associada as ações de memória, visto que, neste caso, memória pode ser reconhecida, também, como sinônimo de relação, pois sem o outro não existimos e somente com o outro construímos experiências socialmente significativas.

Quando abordada a temática MO, a informação não pode ser vislumbrada apenas como preenchimento de uma lacuna, muito menos como processo vivenciado unicamente sob a perspectiva individual, visto que se relaciona com contextos concretos em que ações acontecem. Sendo assim, qualquer negócio exige um trabalho voltado para dados, informação, conhecimento, inteligência e o uso de TIC que são elementos essenciais para que as empresas desenvolvam competências para atender as novas demandas da sociedade.

Justifica-se a importância desta pesquisa de doutorado, uma vez que se pretende discutir a informação e o conhecimento como elementos básicos para a MO, bem como se

propõe a elaborar uma proposta/modelo de estruturação da MO para o IST de TIC do Paraná. Este estudo visa aprofundar os estudos em relação a MO existentes no âmbito da CI, bem como compreender os fenômenos que envolvem o valor da informação como *negócio/commodity*.

O tema ora apresentado é inédito, visto que os estudos a respeito da MO não enfocam a informação como *negócio* ou *commodity*. Nessa perspectiva, esta pesquisa poderá contribuir para a construção de conceitos, definições, corpus teórico, modelos e outros elementos que agreguem avanço a literatura da área.

A informação dos atores organizacionais é conhecimento em estado compartilhado e depende de um sujeito/organização e dinâmicas de significação, cujas identidades são construídas a partir de ações de socialização e apropriação, MO estruturada, pois só na troca se compartilha, e tudo precisa ser revisitado/rememorado a qualquer tempo como repertório informacional.

A pesquisa visa contribuir para a Linha de Pesquisa ‘Gestão, Mediação e Uso da Informação’ do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, tanto em relação ao avanço teórico quanto em relação a GD, GI, GC, MO, valor da informação e informação como *negócio/commodity*, quanto em relação a estruturação de um modelo de MO aplicado ao IST de TIC do PR.

O trabalho tem relevância científica, econômica e social, visto que um dos objetivos é fortalecer por meio de investigação, o referencial teórico da área de CI apoiando seu crescimento e desenvolvimento científico e, por outro lado, fortalece as organizações econômicas/industriais, potencializando a MO como um elemento produtor de diferencial competitivo.

Definiu-se como objetivo geral analisar a informação como *negócio/commodity* para a constituição da memória organizacional. Como objetivos específicos, destaca-se:

- a) Analisar as abordagens e conceitos sobre a memória, memória organizacional e memória institucional;
- b) Analisar as abordagens e conceitos sobre valor da informação e informação como *negócio/commodity*;
- c) Verificar quais são os produtos, serviços e recursos de informação entendidos como *commodities*, demandados pelo segmento tecnológicos industrial do Estado do Paraná;

- d) Verificar quais são as necessidades informacionais do IST de TIC do SENAI Paraná;
- e) Propor conceito de memória repositório e memória repertório;
- f) Propor um modelo de MO aplicado ao IST de TIC do SENAI PR.

A tese foi desenvolvida da seguinte maneira: a Seção '**Introdução**', que contempla a apresentação do tema de pesquisa, a problemática, a justificativa, os objetivos geral e específicos, bem como sua estrutura.

Na Segunda Seção, '**Informação, Conhecimento e Valor da Informação**', discorre-se a respeito das abordagens e conceitos mais importantes tendo como foco a informação como *negócio/commodity*.

Na Terceira Seção, '**Memória no Âmbito das Organizações**' descreve-se um cenário conceitual ainda em construção e sem verdades absolutas, estabelecendo relações entre a memória institucional, memória organizacional como faces de uma mesma moeda.

Na Quarta Seção, '**Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento**', discute-se as abordagens e conceitos desdobrando-se na apresentação de modelos em relação as referidas temáticas, buscando-se evidenciar a relevância desses processos de gestão para área de CI e para as organizações empresariais.

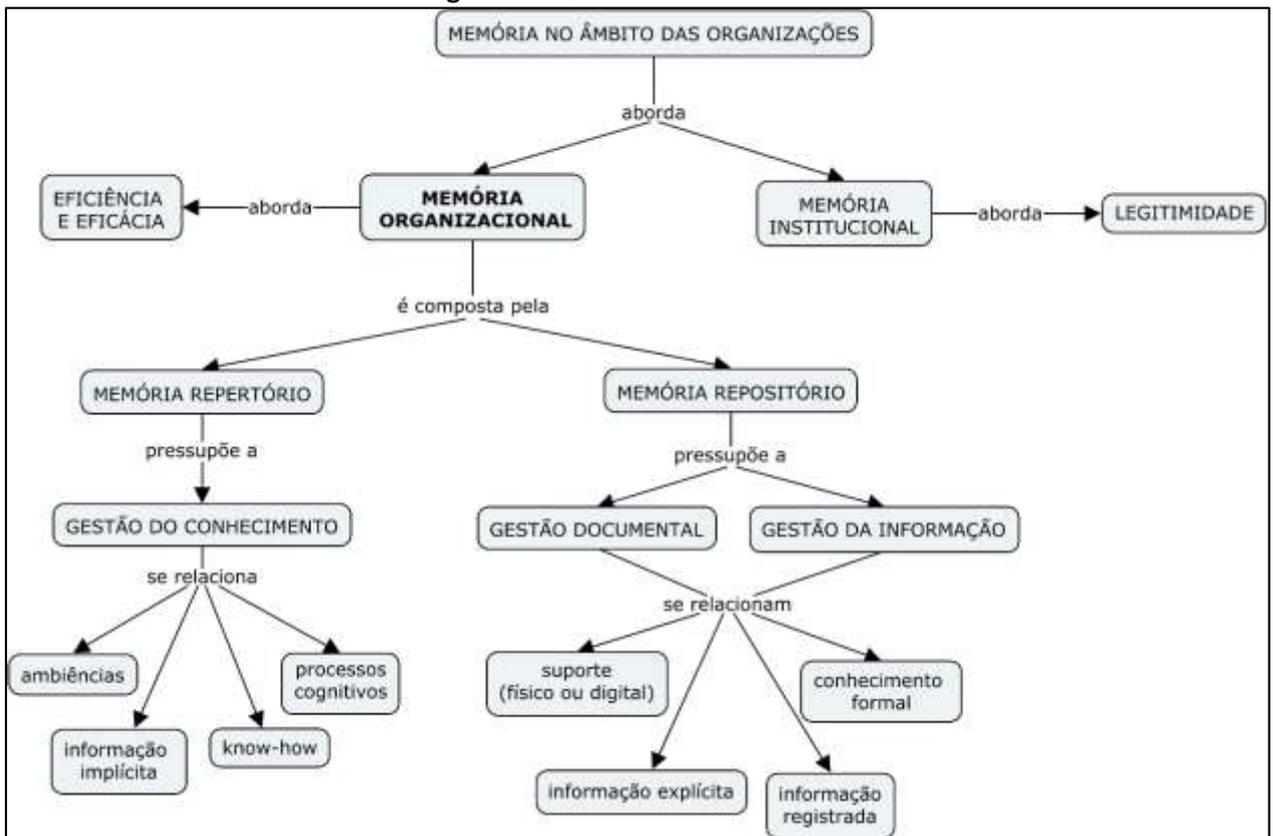
Na Quinta Seção, '**Procedimentos Metodológicos**', narra-se a natureza, tipo e método de pesquisa, o universo, população e sujeitos e os procedimentos de coleta e análise de dados além da proposta de elaboração do modelo conceitual de MO.

Na Sexta Seção, '**Análise e Apresentação dos Resultados**', apresenta-se alguns dados quantitativos referente aos descritores consultados, e discussões, reflexões e interpretações sob o referencial teórico e o estudo de caso.

Na Sétima Seção, apresenta-se as '**Considerações Finais**'.

No intuito de representar visualmente a estrutura da tese elaborou-se o Mapa Conceitual (Figura 1) que evidencia que os processos de GD, GI e GC que, por sua vez, subsidiam a estruturação da MO e suas relações.

Figura 1: Estrutura Conceitual.



Fonte: Elaboração própria (2019) a partir do software *Cmap Tools* versão 17.0.1.0.

2 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E VALOR DA INFORMAÇÃO

O segmento industrial necessita do acesso à informação de modo rápido e eficaz para desempenhar suas atividades. Dessa maneira, é possível afirmar que a informação e o conhecimento voltados 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, atua em diferentes contextos organizacionais, possibilitando a melhoria da qualidade e da produtividade de processos e fluxos organizacionais, ou seja, são insumos para o desenvolvimento do setor industrial.

A informação e o conhecimento em ambientes organizacionais constituem-se em causa e efeito, devendo ser reconhecidos como recursos econômicos imprescindíveis. Destaca-se que ao abordar a temática informação no ambiente organizacional é necessário considerar a organização em sua totalidade – seu capital intelectual e físico, clientes, concorrentes e fornecedores, pois a organicidade implica que informações internas e externas são necessárias para manter o equilíbrio organizacional, sendo que o uso de informação no ambiente organizacional está relacionado a aspectos culturais e não é uma atividade puramente racional, tendo seu viés instintivo. Segundo Valentim (2008b) só quando o indivíduo compreende o significado da informação, esta pode realmente ser nomeada informação, quando não há compreensão por parte do sujeito esta não se configura como informação. Nesse contexto, o valor atribuído a informação só tem realmente significado quando se transforma em processos, produtos e serviços, ou seja, quando faz parte do dia a dia e, isso pode acontecer por meio da MO, desde que esteja estruturada.

A memória do e no ambiente organizacional tem caráter construtivo e subjetivo e se estruturada se torna objetiva. O indivíduo só lembra o que consegue significar, visto que a memória é composta de lembranças (informação com significado) e esquecimentos (não há compreensão/apreensão), isto é, está diretamente atrelada ao significado atribuído a informação.

Segundo Valentim (2008b) a informação pode ser considerada objeto ou fenômeno. Objeto, pois pode ser materializada por meio de um suporte, sendo que as informações e conhecimentos ali explicitados podem ser socializados; fenômeno, pois o sujeito irá usar diferentes cognições para formalizar a informação e o conhecimento. Na Seção ‘Memória no Âmbito das Organizações’, apresentada mais adiante, apresenta-se a conceituação e a

diferenciação entre memória repositório – materializada por meio de um suporte –, e memória repertório – uso de diferentes cognições, conhecimento prévio que discutir-se-á oportunamente.

A mesma autora destaca, ainda, que nos ambientes organizacionais a informação e o conhecimento são diferenciais competitivos, visto que “[...] todas as atividades desenvolvidas desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiados por dado, informação e conhecimento” (VALENTIM, 2006, p.9).

São essas informações de planejamento e execução que reduzem as ambiguidades e se constituem em insumo para a construção de conhecimento, indispensável a sobrevivência organizacional. Sendo assim, é possível inferir que a informação é elemento com significado que transforma a sociedade, social e economicamente, e seu conceito está inter-relacionado ao uso, já o conhecimento estabelece correlações ligados a questões cognitivas e de comunicação (CHOO, 2003).

A informação tem valor estratégico e melhora processos, produtos e serviços organizacionais, uma vez que é ferramenta para a obtenção de competitividade. Contudo, sabe-se que a mesma informação terá significado diferente para indivíduos distintos, pois depende do contexto em que ela foi criada e das cognições estabelecidas para sua apropriação (ILHARCO, 2003; TARAPANOFF, 2006). Nessa perspectiva, defende-se que a estruturação da MO potencializa o uso da informação como um diferencial estratégico e como *negócio/commodity*, visto que a mesma informação poderá ser interpretada por diferentes indivíduos e em situações diversas, a construção de novos conhecimentos alicerçados em erros e acertos já experienciados que potencializam a tomada de decisão assertiva no ambiente organizacional.

A informação e o conhecimento são insumos capazes de influenciar e modificar contextos, elementos estes que se caracterizam como potencialmente competitivos, porquanto têm o poder de gerar progresso econômico, tecnológico, industrial, isto é, as organizações têm na informação e nos recursos informacionais um forte instrumento de trabalho, uma vez que estes subsidiam os processos, atividades e tarefas no contexto organizacional.

O indivíduo lida com informação e conhecimento constantemente, porém é importante esclarecer conceitualmente os dois termos, pois as semelhanças podem causar incoerências, principalmente em ambientes dinâmicos e competitivos, sendo necessário o

discernimento da sua relação de interdependência, ou seja, a informação e o conhecimento estão ligados entre si por uma recíproca dependência. A fim de esclarecer o conceito de informação e conhecimento a próxima subseção apresentará brevemente algumas definições dos termos que se aplicam a esta pesquisa.

Compreende-se que há semelhanças entre os conceitos de informação e conhecimento e, assim, no intuito de não causar incoerências, primeiramente serão apresentados, de acordo com a literatura, alguns conceitos de informação e na sequência serão apresentados os conceitos de conhecimento, que circundam as discussões realizadas no âmbito das pesquisas da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho' (Unesp), campus de Marília, Estado de São Paulo.

2.1 Informação e Conhecimento

Um dos conceitos mais usados no âmbito da CI para definir 'informação' perpassa por três aspectos: a) informação-como-coisa - explícita, formal, sistemática e codificada; b) informação-como-conhecimento - tácita, pessoal, composta de habilidades técnicas, *know-how*; cognitiva, modelos mentais e crenças e c) informação-como-processo – que pressupõe intercâmbio, uso, modifica estruturas, voltada a ação (BUCKLAND, 1991, tradução nossa).

Buckland (1991) infere que o termo informação é um componente intrínseco a todos os processos organizacionais, pois precisa ser "coisa", estar explicitada, formalizada, sistematizada e codificada, pois rege processos burocráticos que precisam de prova documental, para que alicercem processos formais inerentes ao ambiente organizacional. Também precisa ser "conhecimento", pois toda organização é composta por capital intelectual, atores organizacionais que possuem individualidades, habilidades técnicas, que sabem como fazer, e isso é estabelecido por relações cognitivas e trabalhada por meio de modelos mentais e crenças pessoais e organizacionais. Além disso, também é "processo", pois é por meio dele que a informação é socializada, seu uso é fomentado e, assim, tem potencial de modificar estruturas com foco na ação, possui valor, pois como coisa, conhecimento e processo, circunda todo o ambiente da organização potencializando ações inovadoras e a competitividade organizacional.

Para Braman (1989, tradução nossa) a informação se divide em quatro categorias 1)

informação como recurso – atores isolados, informação fragmentada, sem vínculos e fluxos, ausência de poder; 2) informação como mercadoria – cadeia de produção, valor e poder econômico, intercâmbio e uso; 3) informação como percepção de padrão – adição de contexto, passado e futuro afetados e com efeitos; estrutura social e articulação, poder próprio com efeitos isolados; e 4) informação como força constitutiva na sociedade – dimensionamento de contexto, é afetada pela estrutura social, articulação, complexidade, poder de construção, realidade social e física.

Em relação à informação como mercadoria, um dos objetos deste trabalho, relacionando-a a cadeia de produção, ou seja, etapas consecutivas em que o insumo, neste caso a informação, sofre uma sequência de modificações até constituir-se em um produto final (bem ou serviço), que passou por processos de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, sempre atrelados ao indivíduo. A informação como afirma Valentim (2008b) pode ser considerada objeto – materializada por meio de um suporte, ou fenômeno – uso de diferentes cognições para formalizar a informação. A informação como mercadoria se constitui em um negócio e possui valor econômico, ou seja, valor agregado adquirido durante o processo de transformação. Esse valor econômico pode ser mensurável ou não, bem como pode estar relacionado ou não a valor financeiro, social ou cultural que, por sua vez, possibilita intercâmbio, uso e reuso, proporcionando poder aos que a detém.

No entanto, para Braman (1989, p.238, tradução nossa) “[...] outro problema com as definições que a tratam [informação] como uma mercadoria é que eles não alcançam muitos dos fenômenos críticos em que a informação está envolvida ou os efeitos da criação, fluxo, processamento e uso da informação”. Acredita-se que esses problemas são inerentes a Sociedade da Informação e do Conhecimento. Assim, discutir a informação como mercadoria faz com que esses fenômenos críticos sejam evidenciados e estudados, visto que na atualidade já é uma obrigatoriedade para a competitividade e a inovação lidar com as questões de criação, fluxo e processamento da informação. Dessa maneira, por que não aceitar que a informação também é um negócio/*commodity* nos ambientes que querem se manter competitivos?

Priorizando a categoria informação como mercadoria apresentada por Braman (1989), não se deixa de exaltar a importância das outras três categorias de informação: informação como recurso; informação como percepção de padrão e informação como força constitutiva

na sociedade, aliás acredita-se que foram incorporadas pelas categorias propostas por Buckland (1991).

A informação pode reduzir incertezas, por consequência, uma vez que a informação e o conhecimento passam a ser compreendidos como recursos estratégicos, possibilitam a geração de diferenciais competitivos e, exatamente por essa razão, é preciso gerenciá-los da mesma maneira que se gerencia os recursos humanos e materiais (CIANCONI, 1999).

A informação pode se expandir, ser completada, substituída, transformada, difusa e compartilhada. Ela pode ser considerada um produto ou mercadoria, porquanto ela impulsiona o desenvolvimento da sociedade, e o mercado está exigindo, cada vez mais, que as organizações empresariais sejam capazes de produzir bens e serviços baseados em informação (TARAPANOFF; ARAÚJO JR.; CORMIER, 2000).

No ambiente organizacional, Davenport e Prusak (1998b, p.12) compreendem a informação sob a ótica da “ecologia da informação”, ou seja,

[...] o ambiente de informação em sua totalidade, levando em conta os valores e crenças empresariais sobre informação; como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela; as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações; e quais sistemas de informações já estão instalados apropriadamente.

Pode-se afirmar que inovar é buscar o novo e a informação é subsídio para isso, pois é notória sua importância para essa atividade. A informação é uma ferramenta e/ou insumo que permeia as ações da organização, propiciando a previsão de tendências e se constituindo em suporte essencial para a tomada de decisão.

Para Valentim (1994) a informação pode ser classificada em estruturadas – já sofreram organização e tratamento, estão acessíveis; estruturáveis – disponível internamente a organização, mas não organizados e tratados, não podem ser acessados e não estruturadas – disponíveis externamente a organização de difícil acesso e recuperação. Sendo assim, lidar com informações estruturadas, estruturáveis e não estruturadas de forma sinérgica potencializam a competitividade, pois a capacidade de explorar uma oportunidade ou reduzir uma ameaça é que atribui valor a informação nas organizações empresariais e o mesmo acontece com a MO.

Corroborar-se com a ideia de Almeida Júnior (2015) que a informação não é transferida, mas sim apropriada por um determinado indivíduo, visto que cada informação só existe e só se constitui em uma informação para a pessoa que a está usando, no momento dessa

mediação/relação.

Para McGarry (1999) a informação pode ser considerada como um sinônimo do termo acontecimento; liberdade de escolha; um esforço que já se conhece; aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente dele.

Pode-se afirmar que distintos autores defendem diferentes significados para o termo informação, ou seja, ela não apresenta consenso quanto ao seu significado, visto que é definida de acordo com a sua concepção, finalidade e contexto. Para Morin (1999, p.68) aprender

[...] pode ser a aquisição de informações; pode ser a descoberta de qualidades ou propriedades inerentes a coisas ou seres; pode ser a descoberta de uma relação entre dois acontecimentos, ou ainda, a descoberta da ausência de ligação entre eles.

Nessa perspectiva, pode-se inferir que a informação é entendida como um processo que modifica estruturas, que pode ser assimilada e internalizada e é imprescindível para o desenvolvimento das organizações, pois o indivíduo precisa ter consciência acerca do que sabe.

É importante destacar que “[...] a informação pode ter significados diferentes e gerar possibilidades diversas em diferentes indivíduos e em diferentes situações” (ILHARCO, 2003, p.38). São esses diferentes significados e diversas possibilidades que potencializam a informação como um negócio para as organizações empresariais, visto que seu valor reside nos diferentes significados e possibilidades que a informação oportuniza.

A informação é complexa e no ambiente organizacional pode ter várias aplicabilidades e denominações, como apresenta Valentim (2006): informação estratégica; informação voltada ao negócio; informação financeira; informação comercial; informação sobre gestão, informação tecnológica; entre outras, que podem estar apresentadas de maneira estruturada, estruturável ou não estruturada, mas que fazem parte do processo e contribuem para o desenvolvimento das organizações, desde que geridas de modo eficiente. Nesta pesquisa propõe-se a discussão a respeito da informação como negócio/*commodity*, uma vez que ela potencializa a competitividade de organizações empresariais por ser suporte a tomada de decisão.

Trabalhar com informação tanto formal quanto informal é fundamental, e quanto mais bem gerenciada, organizada e disseminada no ambiente organizacional, mais rapidamente ela poderá contribuir estrategicamente e produzir produtos competitivos. Nessa perspectiva,

compreender a informação e o conhecimento como elementos básicos da MO, cuja estruturação deve focar o valor da informação como *negócio/commodity*, oportuniza o avanço empresarial que é fundamental para atuar em mercados competitivos.

Para Besson e Possin (1996, p.35) “[...] a informação é a razão de ser e o campo de atividade da inteligência [...] a informação, seja qual for a sua natureza, divide-se em quatro elementos exclusivos de quaisquer outros, sendo aberta, ou fechada, e oral, ou escrita”.

Nessa divisão “[...] aberta, ou fechada, e oral, ou escrita” a informação deve ser compreendida como um objeto de atenção para o setor industrial e a informação e o conhecimento podem ser considerados um ativo, um negócio, uma *commodity*.

A informação e o conhecimento são criações humanas e, por essa razão, qualquer indivíduo será incapaz de gerenciá-los se não compreender o fator principal dessa cadeia: as pessoas, isto é, os sujeitos como atores organizacionais.

Acredita-se que a informação é um componente intrínseco das organizações empresariais, pois se constitui no conhecimento registrado, comunicado e passível de socialização no qual diferentes autores atribuem significados distintos para o termo informação, ou seja, seu conceito não apresenta consenso quanto ao seu significado, visto que é definida de acordo com o contexto e finalidade com que está sendo empregada.

No intuito de esclarecer e demonstrar essa relação de interdependência entre informação e conhecimento a seguir apresentar-se-á algumas definições de ‘conhecimento’ que se aplicam a esta pesquisa.

O conhecimento advém de processos cognitivos realizados pelo ser humano e, de acordo com a literatura, pode ser dividido em tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele que pertence somente ao indivíduo, por outro lado o conhecimento explícito foi codificado na forma de símbolos passíveis de serem interpretados, porém os dois são indissociáveis, pois ao explicitar o conhecimento tácito, este gera novo conhecimento tácito.

Para Choo (2003, p.37)

Conhecimento tácito é conhecimento pessoal, que é difícil formalizar e comunicar a outros. É constituído de *know-how* subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante.

O conhecimento se relaciona sinergicamente entre o tácito e o explícito, e no ambiente organizacional, os atores desse processo devem perceber que a informação é matéria prima e insumo para a construção de conhecimento.

Segundo Valentim e Gelinsk (2005) o conhecimento é único pois depende de um sujeito cognoscente e de suas estruturas cognitivas para ser gerado. Um fator predominante nesse processo de construir novos conhecimentos é a socialização, pois propicia que este saiba o que conhece e, assim, possa construir 'novo' conhecimento.

O conhecimento é reutilizável e seu valor é determinado pelo sujeito conforme sua necessidade, pressupondo apropriação e explicitação para que seja útil e favoreça a inovação e a competitividade organizacional.

O conhecimento para Morin (1999, p.18) “[...] é um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social [...]”, sendo um elemento cognitivo intrínseco ao homem.

Todas as facetas apresentadas por Morin expressam a complexidade do conhecimento, visto que o mesmo deve ser considerado sob vários pontos de vista, sendo um fenômeno que não se dissocia e ocorre independente da relação com outras coisas ou fatos.

O conhecimento é uma mistura espontânea de experiências, valores, contexto e *insight* vivenciados, que proporciona avaliar e incorporar novas experiências e que constrói a memória repertório, pois tem origem e aplica-se a quem o conhece. É uma abstração interior, de algo experimentado pelo indivíduo e de difícil explicitação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a; SETZER, 1999).

Para Setzer (1999) a informação se associa a semântica e o conhecimento se associa a pragmática. A semântica estuda o significado e a interpretação desse mesmo significado, já a pragmática estuda o contexto do seu uso, ou seja, ele é prático e usual.

O conhecimento não é estático e se modifica influenciado e influenciando o ambiente, e requer uma vivência do objeto do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é processual e nas organizações seu foco deve se voltar à socialização e à partilha de experiências, para que seja incorporado e se torne parte do ambiente.

Os autores supracitados propõem um modelo de criação do conhecimento dividido em cinco fases: (1) compartilhar o conhecimento tácito; (2) criar conceitos; (3) justificar conceitos; (4) construir um arquétipo; e (5) disseminar o conhecimento.

Na primeira fase de compartilhamento diversos atores partilham habilidades e

experiências, trabalhando em equipe e desenvolvendo modelos mentais, ou seja, socializam seu conhecimento tácito. Na segunda fase de criação de conceitos, o diálogo favorece a socialização, pois tentam traduzir/explicitar os modelos mentais construídos, isto é, exteriorizam o conhecimento. Na terceira fase relacionada a justificar os conceitos, é possível verificar se os conceitos criados estão alinhados aos objetivos e estratégias organizacionais e se satisfazem as necessidades do todo organizacional. Na quarta fase de construir um arquétipo, se materializa o conceito, é o modelo ou a inovação, é a junção do que foi recentemente construído e o que já se possuía. A quinta e última fase se constitui na disseminação do conhecimento, que ativam novos ciclos de criação de novos conhecimentos.

Para Wikstrom e Normann (*apud* CHOO, 2003, p.212) o conhecimento se distingue em três tipos de processos do conhecimento nas organizações: (1) processos gerativos – criado durante a solução de problemas, aumentando os recursos e capacitando para a criação de novos conhecimentos; (2) processos produtivos – reproduz, pois acumula e reproduz o conhecimento gerado; e (3) processos representativos – transmite conhecimento gerando valor, é o conhecimento manifesto – *know-how*.

A MO existe em função dos indivíduos que atuam na organização, pois é construída na medida em que constroem processos e métodos, na medida em que eles interagem com o seu ambiente interno e externo, constituindo um conjunto de saberes. Quando a MO está estruturada e a organização faz uso desses saberes advindos de experiências é possível selecionar as melhores práticas baseadas no saber-fazer, ao invés de recriá-las. A competência ou *know-how* propiciam valor ao conhecimento que a organização gera e este processo é colaborativo, pois a MO é potencialmente competitiva se estruturada e socializada em ambientes não ambíguos.

A informação e o conhecimento podem ser reconhecidos como insumos, dessa maneira, têm valor e geram o conhecimento que se constrói pela socialização e apropriação de novos conhecimentos que são próprios da memória.

A socialização de informações e conhecimentos podem contribuir com o ambiente competitivo das organizações empresariais, pois propiciam soluções inovativas. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a ‘Espiral do Conhecimento’ com algumas indicações desse processo de criação de conhecimento.

Figura 2: Espiral do Conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Por meio da Espiral do Conhecimento os autores Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a dinâmica do conhecimento entre o tácito e o explícito. O conhecimento tácito se divide em duas dimensões, sendo: a primeira técnica – *know-how*, e a segunda cognitiva, modelos mentais, cultura que reflete a dimensão humana do conhecimento tácito. Por outro lado, o conhecimento explícito é o conhecimento externalizado que pode ser registrado em distintos suportes.

Por meio da espiral os autores supracitados apresentam quatro modos de transformação do conhecimento encarregados pela aprendizagem e inovação dos atores organizacionais, a saber: socialização, internalização, externalização e combinação. A conversão do conhecimento se refere a um ciclo contínuo de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, com a participação ativa do sujeito cognoscente. A partir dos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), estes nomearam o processo de ‘Processo SECI’ [abreviatura das palavras socialização, externalização, combinação e internalização], é possível observar as fases de conversão:

- a) Socialização: converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito, a socialização possibilita que o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito, seja realizado por meio do compartilhamento de experiências;
- b) Exteriorização: converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito, cujo

processo traduz o conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos;

- c) Combinação: converte conhecimento explícito em conhecimento explícito, cujo processo reúne conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes de informação;
- d) Internalização: converte conhecimento explícito em conhecimento tácito, cujas experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos, consolidando os modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, a socialização se refere a troca de conhecimentos tácitos que ocorre entre os indivíduos/compartilhamento de experiências e vivências; a externalização se relaciona a conversão de conhecimentos tácitos em signos e símbolos, ou seja, em conhecimento explícito; a combinação se refere ao agrupamento de conhecimentos explícitos; e a internalização se relaciona à conversão do conhecimento explícito em tácito, resultante de interpretações do sujeito cognoscente.

Os processos se assemelham a espiral pois são cíclicos, ou seja, por meio da socialização o conhecimento tácito é substituído e na sequência convertido em explícito por meio da externalização. Na combinação o conhecimento se associa ao que já existe, gerando novos conhecimentos e, finalmente, é internalizado e se explicita por meio de manuais e normas, fazendo com que o processo se reinicie por meio da socialização, afinal a criação do conhecimento é um processo dinâmico e contínuo.

Kirk (1999) afirma que o conhecimento novo sempre começa com um indivíduo e é o conhecimento pessoal desse indivíduo que se transforma em conhecimento organizacional que é de valor para a organização, o que denominamos de MO.

Percebe-se que o entrelaçamento conceitual entre informação e conhecimento é inevitável, pois a informação é insumo do conhecimento, visto que sem informação o conhecimento não é possível, assim quando a informação atinge os atores organizacionais, deixa de ser informação e se transforma em conhecimento.

Os autores Rezende, Pereira e Oliveira (2016, p.78) enfatizam que a existência de ambientes (memória repertório) e artefatos (memória repositório) são capazes de mobilizar os atores organizacionais de maneira que esses atuem seus excedentes cognitivos “[...] soma

de tempo, energia e talento livres que usados de maneira colaborativa, permitem que indivíduos isolados se unam e reúnam para grandes realizações [...]” e proporcionem diferenciais para as organizações.

Transmitir informação e conhecimento com qualidade no ambiente organizacional aumenta o valor de tais ativos, pois geram novas informações e conhecimentos, quanto mais consumimos mais produzimos.

Na próxima subseção pretende-se discutir o valor da informação como *negócio/commodity* em organizações empresariais, porém destaca-se que tal tarefa não é fácil e nem consensual.

2.2 Valor da Informação como Negócio/*Commodity*

Acredita-se que o valor da informação como negócio reside no benefício de minimizar incertezas, a partir da aprendizagem com os erros e os acertos, reduzir incertezas durante o processo decisório, visto que informação e conhecimento são fatores estratégicos para o ambiente organizacional e compõem o seu ativo que, por sua vez, busca constantemente ampliar seu potencial inovativo e competitivo.

Herscovici (2014) e Marx (1984) destacam a metamorfose do valor, a partir do surgimento do trabalhador intelectual coletivo, na qual a produção de riqueza se manifesta na forma de capital intangível, por sua natureza imaterial. O valor da socialização crescente, da heterogeneidade e da valoração das especificidades, evidenciando a necessidade de reavaliar o valor dos diferentes paradigmas econômicos. Por que não o valor da informação?

Para Marx (1984) o valor da mercadoria em síntese está atrelado ao valor de uso e ou valor de troca. A mercadoria é um objeto externo ou coisa que satisfaz necessidades. Sua qualidade é medida pela sua utilidade, ou seja, seu significado, valor de uso, portanto, é possível abordar o valor da informação como mercadoria, visto que também está relacionado ao valor de uso e de troca, objeto e fenômeno.

Na informação como *negócio/commodity* existe necessariamente o valor de troca e de uso da informação, visto que é somente no contexto de troca que surge o valor de uso e as questões de valor tem sempre caráter social e contextual, logo perpassam o ambiente organizacional.

A dificuldade de se considerar o valor da informação está relacionada ao fato de não

se considerar todos os recursos materiais e humanos envolvidos na sua produção, visto que informação só é considerada informação quando possui significado e é compreensível.

Segundo Almeida e Varvakis (2005, p.55) “[...] o valor da informação dependerá de um contexto ou situação que lhe atribuirá este valor, e será um sujeito que, além de fazer uso, dará significado ao conteúdo veiculado [...]”, no caso da tomada de decisão em organizações empresariais que tem como base a MO para reduzir ambiguidades e usam erros e acertos como suporte informacional, o sujeito constrói conhecimento por meio de seu *know-how* e faz uso atribuindo significado a informação, e esta tem valor para o negócio podendo ser considerada mercadoria, pois usando o repertório e o repositório organizacional, estes podem subsidiar a diversas soluções inovativas.

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

Reduzir incertezas se relaciona diretamente a custo, tempo e contexto, logo o processo tem valor transformando a economia global, gerando vantagem competitiva, por meio da redução dessas incertezas (CASTELLS, 2001).

Nesse contexto, a valoração da informação como *negócio/commodity* é imprescindível, pois é possível inferir que toda informação passível de gerar lucro pode tornar-se um bem, entretanto, é sabido que ambiguidades e desconfortos relacionados ao valor da informação existem, e a centralidade da informação nos processos contemporâneos exigem o enfrentamento desse desconforto (LOPES, 2008).

Organizações empresariais se alicerçam constantemente em informação e conhecimento para atingir metas e se sobrepôr no mercado em que atuam. Em vista disso, é necessário compreender a informação e o conhecimento como diferenciais competitivos, uma vez que na sociedade contemporânea o modelo econômico voltado a competitividade é real, além disso tem causado significativas mudanças na estrutura das organizações, visando a tomada de decisão rápida e eficaz.

Segundo Capurro (2003) o valor da informação faz com que reducionismos nas práticas dos profissionais da informação sejam questionados, pois o fazer de tais profissionais abrange muitos problemas.

O valor da informação, sua mais-valia com respeito ao mero conhecimento, consiste precisamente da possibilidade prática de aplicar um conhecimento a uma demanda concreta. Assim considerado, o conhecimento é informação potencial. Não é difícil ver aqui a relação entre nossa disciplina e o trabalho sempre difícil e arriscado de interpretar, sobretudo se esse trabalho não se reduz a decifrar um texto obscuro, mas, sim, abrange todos os problemas reais e não menos obscuros e “anômalos” do existir humano (CAPURRO, 2003, não paginado).

Sabe-se que aplicar o conhecimento a uma demanda concreta é evidenciar o potencial da informação, tomar decisão com base na informação. No entanto, só é possível debater a respeito do valor da informação como mercadoria se o escopo científico for ampliado. Segundo Santos *et al.* (2017, p.569):

Valorar a informação não é tarefa fácil, e nem é consenso que a informação possua um valor monetário, pois ela é um bem intangível. No entanto entender que dentro do ambiente organizacional a informação é fundamental e imprescindível para tomada de decisão eficiente [é fundamental].

A informação como negócio, com valor, pode ser entendida como a capacidade que o negócio tem para formular estratégias concorrenciais, para se estabelecer e ser reconhecido como competitivo. McGee e Prusak (1998, p.23) “[...] consideram que a informação representa uma classe particular entre os ativos da organização, sendo sua administração sujeita a desafios específicos. É fácil perceber que a informação possui características que a torna diferente de outros ativos organizacionais [...]”

Segundo Clemente e Souza (2004, p.72) um fator determinante e que dificulta a valoração da informação é o “[...] fato de ser muito generalizada a prática de troca de informação, não havendo propriamente um preço para o produto oferecido. [...], o que pode ser uma tarefa sujeita a premissas e estimativas discutíveis”.

Cabe as organizações inteligentes usarem características como: confiabilidade, relevância, clareza, velocidade, em benefício próprio, potencializando seus diferenciais. Lopes (2008, p.78) afirma que o reconhecimento do valor econômico da informação, regula a coordenação e equilíbrio deste mesmo sistema econômico, visto que “[...] a informação é um bem cujo valor consiste nas ‘comunicações a respeito de fatos acontecidos no mercado ou na sociedade, que possam influenciar os negócios ou as condutas sociais [...]’” (LOPES, 2008, p.78).

Essas comunicações ocorrem interna e externamente ao ambiente organizacional, sendo fundamental o monitoramento de clientes (internos e externos), concorrentes e

fornecedores que influenciam e são influenciados.

Para que uma informação seja significativa e valiosa para uma organização, e propicie o desenvolvimento das estratégias para tomada de decisão é imprescindível que ela seja submetida a um processamento que leve em consideração fatores cognitivos e emocionais. Trata-se de um processo de análise da informação recebida, para transformá-la em informação estrategicamente útil. De modo que facilite sua apropriação e aprendizagem por todos os atores envolvidos, bem como uma interpretação coerente e concisa dos objetivos da organização (SANTOS *et al.*, 2017, p.570).

A competitividade é dinâmica e exige atividades sistematizadas, visto que está diretamente relacionada à capacidade de atender continuamente aos desejos e expectativas de distintos clientes e surpreendê-los. Sendo assim, Davenport e Prussak (1998a) listam seis características (Figura 3) inter-relacionadas que contribuem para determinar o valor da informação.

Figura 3: Características do Valor da Informação.



Fonte: Santos *et al.* (2017, p.571).

As inter-relações, segundo Davenport e Prussak (1998a), contribuem para valoração da informação, pois a **Exatidão** – pressupõe que a informação seja precisa; **Oportunidade** – demanda que a informação esteja constantemente atualizada; **Acessibilidade** – envolve estruturação para que possa ser extraído o que realmente é interessante de maneira rápida; **Envolvimento** – informação relevante para todos os atores do processo; **Aplicabilidade** – apta a solucionar problemas e auxiliar a tomada de decisão; **Escassez** – raridade, restrição e sigilo. Sendo assim, é possível inferir que o valor da informação ocorre mediante os significados que lhe são atribuídos.

A informação tem o potencial de preencher espaços, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), o valor só é criado se satisfaz necessidades, e como as necessidades não são as mesmas para todos os indivíduos ou organizações, podem atender melhor uma demanda do que outra,

sendo influenciados pelo contexto, podendo ser universal, pessoal ou ambos.

A informação como *negócio/commodity* pode se modificar, aumentando ou diminuindo seu valor de acordo com o tempo, contexto, uso e/ou aplicação. Pode impulsionar substancialmente o negócio organizacional, haja vista que seu valor está diretamente inter-relacionado ao repertório organizacional, ou seja, ao contexto que a organização foi capaz de reter e a cultura que ela desenvolveu ao longo de sua história.

Segundo Lopes (2008) a informação possui dupla natureza: pode ser classificada como: a) bem público – disponível a toda coletividade e b) bem privado – trocada no mercado e parcialmente disponível, evidenciando sua incompletude.

As informações competitivas em sua maioria estão disponíveis publicamente, cabendo a organização localizá-las e gerenciá-las em benefício próprio, transformando-as em ativo organizacional que pode ser trocado no mercado, que possui valor e está intrinsecamente ligada a esfera da produção, vista como insumo a ser transferido ou como o resultado/produto, tangível ou intangível.

Complementando a ideia de que o valor da informação está relacionado a produção, Bolaño (2000) classifica o conceito de informação na esfera produtiva da seguinte maneira: **informação unidirecional** – acumulação de capital, hierarquizada, objetiva e direta, não mediada e a **informação horizontal** – cooperativa e a serviço na valorização do capital, processo de apropriação pelos atores e reprocessamento. Segundo Lopes (2008, p.82)

A informação reside, portanto, na *interação* entre um sujeito e um objeto, ou sujeito a sujeito, não sendo nem atributo do objeto, nem do sujeito do agente, mas 'sempre uma relação entre ambos'. É, portanto, *atividade de trabalho vivo*. Dessa forma, a informação incorporada nos mais diversos suportes, só terá valor se percebida e atualizada pelo trabalho vivo *durante* seu processo de trabalho, removendo as incertezas e aleatoriedades do sistema e, com isso, otimizando sua performance.

Ainda, segundo Lopes (2008, p.83), “[...] o valor da informação reside justamente no tempo poupado e não mais, como no conceito clássico de mais-valia, no tempo agregado.

Segundo Valentim e Ançanello (2018, p.35-38) o Quadro 1 apresenta alguns autores no âmbito da CI que investigam o valor da informação e apresentam conceitos, definições e abordagens em relação a temática.

Quadro 1: Autores que investigam sobre o valor da informação no âmbito da CI.

ANO	AUTORES	CONCEITOS, DEFINIÇÕES E ABORDAGENS
1982	TAYLOR, Robert Saxton	<ul style="list-style-type: none"> - 'Valor não é intrínseco e nem é transportado pela mensagem. - Uma mensagem tem valor apenas no contexto. - O valor é dado à mensagem por um 'usuário' que vê a "utilidade" dela, porque a coloca num ambiente particular e é capaz de relacionar a mensagem aos problemas e às tarefas desse ambiente. - Uma mensagem, portanto, é carregada de valor em potencial. - 'Utilidade' significa que uma pessoa tenha escolhido uma mensagem em particular: a) para fazer uso imediato dela; ou b) para armazená-la de algum modo porque vê potencial uso dela no futuro. - Como uma mensagem tem valor em potencial, o processo de agregar valor à informação é definido como: a) pode sinalizar esse potencial; e/ou b) pode relacionar esse potencial às necessidades de um ambiente específico' (TAYLOR, 1982, p.343, tradução nossa).
1987	COONEY, James P.	<ul style="list-style-type: none"> - 'Existem várias abordagens que permitem compreender o valor da informação. Quatro delas são particularmente dignas de menção: qualidade intrínseca; efeito de custo; oferta e procura; e utilidade' (COONEY, 1987, p.179). - '[...] o custo de produção da informação nem sempre é um indicador efetivo de seu valor' (COONEY, 1987, p.179). - 'A informação, em virtude de sua capacidade de auto-reprodução, não está sujeita às mesmas pressões de fornecimento que, parcialmente, determinam o valor de mercado de outros bens e serviços' (COONEY, 1987, p.182). - 'A informação parece enquadrar-se na categoria de coisas que, uma vez experimentadas, nunca atingem o ponto de saturação' (COONEY, 1987, p.184). - '[...] uma escolha de ação, a informação traduz-se em valor, em virtude de sua utilidade' (COONEY, 1987, p.186).
1991	FERNANDES, Pedro Onofre	<ul style="list-style-type: none"> - 'Valor é um atributo (não existe independentemente) que pode ser aplicado a quase tudo. A noção de valor, às vezes, é confundida com preço e custo' (FERNANDES, 1991, p.167). - '[...] a crescente conscientização dos especialistas da área da necessidade de visualizar a informação como um bem econômico e, a partir daí, tratá-la como tal' (FERNANDES, 1991, p.168).
1991	OBERHOFER, Cecília Malizia A.	<p>'Sempre que associamos a obsolescência da informação à sua utilidade, estamos implicitamente usando a relação Informação → Uso, e omitindo a relação Conhecimento → Informação. Deixamos, portanto, de considerar as propriedades de envelhecimento da informação em relação aos objetos de estudo de conhecimento que ela reflete, num dado ponto do tempo' (OBERHOFER, 1991, p.121).</p>
1991	WEITZEN, H. Skip	<ul style="list-style-type: none"> - '[...] de valor igual ao capital, ao pessoal e aos equipamentos, pois é preciso dinheiro para adquiri-las, processá-las, armazená-las, distribuí-las e protegê-las' (WEITZEN, 1991, p.8). - '[...] infoempresários não fabricam produtos, nem transportam bens, as instituições financeiras têm um papel cada vez menor no crescimento desses novos empreendimentos' (WEITZEN, 1991, p.13). - 'É preciso evitar a toxicidade das informações quando diferenciam para o consumidor aquilo que é informação valiosa e informações de valor acrescido daquilo que é informação excessiva e irrelevante' (WEITZEN, 1991, p.58). - '[...] 6. Identifique especificamente os tipos de informações desejados por seu cliente. Tenha certeza de compreender o porquê de suas necessidades (análise de concorrência, introdução de novo produto etc.) [...]' (WEITZEN, 1991, p.72).
1994	BARRETO, Aldo de Albuquerque	<p>'É importante colocar que, para o setor de informação, a oferta e a demanda não se equilibram da mesma forma que nos mercados tradicionais. No âmbito das trocas de informação é a oferta que cria a demanda por informação. No contexto de um possível mercado, os produtos de informação são responsáveis pela oferta global de</p>

		informação, que definirá a demanda em seus diferentes níveis. A demanda de informação está fragmentada e fragilizada em microrganismos sociais diferenciados até em sua competência para decodificar o discurso da informação’ (BARRETO, 1994, não paginado).
1994	MCPHERSON, Philip Keith	<ul style="list-style-type: none"> - ‘Indicadores não são suficientes por si só, um trabalho completo quanto princípios teóricos de contabilidade são exigidos para incorporar um tratamento sobre o valor intangível [da informação] que é tão rigoroso que deve ser encarado como igual ao valor monetário’ MCPHERSON, 1994; 2003, tradução nossa). - ‘Dinheiro provem apenas uma dimensão de valor’ (MCPHERSON, 1994; 2004, tradução nossa). - ‘3. Critério de avaliação abrangente- <p>Um procedimento operacional para avaliação e avaliação que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) incorpora as implicações do campo de valor, seja objetiva ou subjetiva; (ii) recebe as indicações de toda a contribuição de valor do assunto; (iii) combina as contribuições de uma maneira que é rigoroso em relação às lógicas de valor e medição; (iv) produz uma figura geral de mérito que é um indicador adequado e inclusivo do combinado valor do sujeito em relação ao indicado campo de valor; (v) permite que este valor combinado seja comparado com valor monetário de forma significativa para financeiro e de decisão’ (MCPHERSON, 1994, p.204, tradução nossa).
1997	KIELGAST, Soeren e HABBARD, Bruce	<ul style="list-style-type: none"> - ‘[...] os processos que fornecem informação que ajuda o usuário a fazer escolhas, tomar decisões, esclarecer problemas ou fazer sentido de uma situação é que são importantes’ (KIELGAST; HABBARD, 1997, não paginado). - ‘Essa organização da informação agrega valor à coleção, porque os usuários da biblioteca conseguem obter com relativa facilidade a informação de que precisa’ (KIELGAST; HABBARD, 1997, não paginado). - ‘Mais uma vez, agrega-se valor à informação, porque o cliente tem como fazer sentido da informação com maior rapidez’ (KIELGAST; HABBARD, 1997, não paginado). - ‘Agregamos valor à informação, ao eliminar duplicidades, informações questionáveis (a fonte pode não ser confiável) e que não se aplicam, poupando assim o tempo do cliente’ (KIELGAST; HABBARD, 1997, não paginado).
2000	MORESI, Eduardo Amadeu Dutra	<ul style="list-style-type: none"> - ‘Por ser um bem abstrato e intangível, o seu valor estará associado a um contexto’ (MORESI, 2000, p.16) - ‘O valor da informação é uma função do efeito que ela tem sobre o processo decisório. Se a informação adicional resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor’ (MORESI, 2000, p.17) - ‘[...] – confiabilidade e precisão das informações; <ul style="list-style-type: none"> - transferência da informação entre emissor e receptor por intermédio do sistema de informação; - oportunidade, quantidade e qualidade na disponibilização da informação; - apoio ao processo decisório, melhorando a qualidade das decisões; - considerar a informação como um recurso estratégico da organização; - considerar a informação como instrumento de vantagem competitiva, diferencial de mercado e de lucratividade; - tempo de resposta do sistema; - relação custo-benefício; - relação custo-efetividade’ (MORESI, 2000, p.24).
2002	COHEN, Max F.	<ul style="list-style-type: none"> - ‘A mudança na economia está na forma em que se usa a informação, daí o termo, mais apropriado, de <i>economia da informação</i>’ (COHEN, 2002, p.26, grifo do autor). - ‘Então verifica-se que a questão da originalidade é que dá valor a informação. Não pode ser em excesso, nem nula’ (COHEN, 2002, p.27).
2002	FENNER,	‘O valor da informação não reside nela mesma, seu valor deriva da compreensão e sua subsequente aplicação. Antes de seu estágio final não é possível estimar o valor

	Audrey	que se espera' (2002, p.2, tradução nossa).
2003	CHOO, Chun Wei	<ul style="list-style-type: none"> - 'Portanto, o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação' (CHOO, 2003, p.70). - 'A busca e o uso da informação fazem parte da atividade social e humana por meio da qual a informação torna-se útil para um indivíduo ou grupo' (CHOO, 2003, p.118). - 'A informação é usada para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação' (CHOO, 2003, p.119). - 'O conhecimento implícito gera um novo valor quando se torna explícito' (CHOO, 2003, p.201).
2004	CLEMENTE, Ademir e SOUZA, Alceu	<p>'O mercado de informação apresenta especificidades importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O vendedor vende, entrega e continua detendo o produto vendido; b) A cobrança explícita de um preço não é a única forma de obtenção de retorno; c) Trata-se de produto que perde valor ao longo do tempo; d) O comprador tem menos conhecimento do que o vendedor; e) O preço não tem aderência ao custo de produção e de transferência' (CLEMENTE; SOUZA, 2004, p.61). <p>- 'Do ponto de vista da sociedade, cabe avaliar se as informações disponibilizadas e veiculadas constituem o <i>mix</i> mais vantajoso no sentido de que apresentaria a melhor relação benefício-custo possível' (CLEMENTE; SOUZA, 2004, p.73).</p>
2005	ALMEIDA, Carlos Cândido de e VARVAKIS, Gregório	<ul style="list-style-type: none"> - 'A princípio, o valor da informação dependerá de um contexto ou situação que lhe atribuirá este valor, e será um sujeito que, além de fazer uso, dará significado ao conteúdo veiculado por alguma forma/meio/suporte' (ALMEIDA; VARVAKIS, 2005, p.55). - '[...] o valor da informação propriamente dito é a validade e a relevância que a informação representa a um determinado indivíduo (ou grupo)' (ALMEIDA; VARVAKIS, 2005, p.56). - '[...] o valor dessa informação é um valor de estima e por isso, subjetivo, tornando impreciso o cálculo e seu valor real. O que se consegue obter é apenas o custo' (ALMEIDA; VARVAKIS, 2005, p.69). - '[...] o valor da informação depende de uma aquisição subjetiva de um conteúdo, cujo interesse é definido pelo sujeito em seu grupo social' (ALMEIDA; VARVAKIS, 2005, p.70).
2007	FLORIANI, Vivian Mengarda; VITAL, Luciane Paula E VARVAKIS, Gregório	<ul style="list-style-type: none"> - 'Além do valor de desempenho da função básica de um serviço, os clientes buscam valores pessoais. Tais valores assumem duas conotações: valores sociais e emocionais' (FLORIANI; VITAL; VARVAKIS, 2007, p.26). - 'Com a explosão informacional, onde se obtém dados em excesso, mas a informação que leva ao conhecimento é complexa, os gestores de unidades de informação devem rever processos e as necessidades informacionais de seus usuários a fim de entregar a informação certa à pessoa certa, no momento certo' (FLORIANI; VITAL; VARVAKIS, 2007, p.29). - 'Entende-se que esse processo requer, entre outros fatores, conhecimento de quem são os usuários, quais são suas necessidades informacionais, investimentos e tempo' (FLORIANI; VITAL; VARVAKIS, 2007, p.29).
2008	DE SORDI, José Osvaldo de	<ul style="list-style-type: none"> - 'Pertinência/agregação de valor implica o potencial da informação em servir e apoiar as atividades de determinado público-alvo [...]' (DE SORDI, 2008, p.56, grifo do autor). - 'Além de sua essência, da sua maior ou menor pertinência com o ambiente do negócio, outro aspecto que pode aumentar ou reduzir a agregação de valor são os cuidados administrativos com todas as dimensões que influenciam a qualidade da informação' (DE SORDI, 2008, p.81).

Fonte: Valentim e Ançanello (2018, p.35-38).

Como visto no Quadro 1 ressalta-se que não há consenso quanto a compreensão do que seja 'valor da informação', contudo unidirecionalizar a informação como negócio/*commodity* privilegia características de uma informação conteúdo/ato, além de evidenciar que há o paradoxo de que o valor da informação para quem a adquire somente é conhecido após de fato ter conhecimento desta, em virtude de poder haver dificuldade no processo de apropriação. Bens intelectuais são informações e conhecimentos e, como tais, o valor da informação como negócio/*commodity* deve ser considerado para todos os atores envolvidos no processo.

A informação é a mercadoria criada pelo processo produtivo e, segundo Arrow (1973, p.138, tradução nossa), “[...] quando existe incerteza, existe potencialmente a possibilidade de reduzi-la por meio da aquisição de informação”.

Nas organizações competitivas há uma fetichização da informação como *commodity* ligada ao processo competitivo, visto que informação gera conhecimento que consequentemente gera inovações. Porém, o acúmulo de conhecimento no ambiente organizacional gera informações operacionais potencialmente competitivas para alavancar o processo de produção e a informação como negócio/*commodity* que, por sua vez, agregada ao processo de produção pode gerar novas inovações e, consequentemente, acúmulo de capital.

Arrow (1973) afirma que a informação e o conhecimento possuem características e propriedades de não exclusividade e de caráter cumulativo, e que há um paradoxo fundamental na definição de valor da informação – em que num primeiro momento o comprador não sabe que valor atribuir a informação, por não conhecê-la, e num segundo momento, se já a tiver conhecido e a adquirido sem custo, não se dispõe mais a pagar por ela.

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

Contudo, no âmbito das atividades econômicas é cada vez mais reconhecido o papel da informação e das trocas informacionais – a comunicação – como insumos essenciais dos modos de se produzir em sociedade, pois se a informação é como dinheiro, ou seja, é valor, cujo valor precisa de aplicações para gerar mais valor; parado o dinheiro, está morto (JORGE, 2005).

Organizações inteligentes se adaptam criando informações em processos contínuos que englobam segundo Davenport e Prussak (1998b) a cadeia de valor da informação determinando: 1) as exigências de informações – identificação do ambiente interno e externo, suas necessidades de informação, fontes e modos de acesso; 2) coleta e aquisição – identificação de necessidades e confiabilidade; 3) classificação e armazenamento – tratamento da informação (atividade humana); 4) compactar e formatar a informação – forma de extração e tratamento para novo suporte e representação; 5) distribuição da informação – transferência por meio de canais preestabelecidos; 6) uso da informação – tratada com valor agregado pode apoiar a tomada de decisão, reduzir ou aumentar incertezas, pode ser comercializada por meio de produtos ou serviços e agregar outras informações.

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

A Era da Informação e do Conhecimento evidencia que a informação é uma mercadoria que pode ser comercializada e, sendo assim, é fundamental avaliar seu valor, custo e ganho, bem como fazê-lo em várias perspectivas, pois o excesso ou escassez de informação exige uma reflexão acerca do valor da informação como negócio, visto que “[...] A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada [...]” (CHOO, 2003, p.83).

As organizações devem ter visão ampla do valor econômico, social e cultural da informação e do conhecimento, e devem ter noção do seu valor pragmático, pois são cíclicos, desconhecem limites e se revitalizam com o uso, criando potencialidades estratégicas.

As definições de informação como *commodity* tem valor diretamente ligados aos processos cognitivos e organizacionais relacionados a socialização da informação entre pessoas, atividades e uso, que por sua natureza imaterial nem sempre tem fácil mensuração (BRAMAN, 1989).

Destaca-se que não é intuito desta pesquisa e não é possível comoditizar todas as informações “[...] o uso deste tipo de definição de informação como mercadoria processada por meio de uma cadeia de produção de informação, ambas funcionam no mundo de algumas realidades econômicas concretas [...]” (BRAMAN, 1989, p.237, tradução nossa).

Algumas informações como credo, cor e raça nunca devem ser consideradas como mercadoria, pois se não há materialidade da informação quando a tratamos como recurso, ao tratá-la como mercadoria isso se intensifica significativamente (BRAMAN, 1989).

Para Braman (1989) a informação como mercadoria/*commodity* tem poder econômico, valor este que nas últimas décadas aumentou consideravelmente devido a necessidades específicas do cliente. Para Braman (1989, p.236, tradução nossa) “[...] somente nas últimas décadas informações pessoais e informações sobre os assuntos públicos de uma comunidade passaram a ser tratados como mercadorias [...]”.

A noção de informação como mercadoria requer como complemento um conceito de cadeia de produção de informação. As etapas de tal cadeia adaptadas dos modelos sugeridos por Machlup e Doulding, incluem a criação de informações (criação, geração e coleta) processamento (cognitivo e algorítmico), armazenamento, transporte, distribuição, destruição e busca. Ganhos de informação comoditizados em valor econômico à medida que passa por cada estágio da cadeia (BRAMAN, 1989, p.237, tradução nossa).

O alcance da informação como mercadoria deve ser visto amplamente “[...] pois incorpora o intercâmbio de informações entre pessoas e atividades relacionadas, bem como seu uso. A estrutura social, também, é mais articulada e, portanto, complexa, compreendendo compradores, vendedores e organização necessária para sustentar um mercado” (BRAMAN, 1989, p.238, tradução nossa).

A informação como *commodity* tem poder econômico e com a globalização dos mercados as organizações passaram a se preocupar com a competitividade acirrada, bem como com a melhoria da qualidade de seus produtos, serviços e recursos informacionais, buscando se adaptar e reagir rapidamente aos cenários atuais e a prospectar cenários futuros, visando melhoria contínua e diferencial competitivo para seus produtos e serviços.

Gorz (2005, p.9) defende que “[...] a informatização revalorizou as formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação [...]”, processo este que enfatiza a economia do saber, do saber pensar, fazer e agir.

Para esta pesquisa compreende-se informação como negócio/*commodity* que, segundo definição no âmbito do campo da Economia, se refere a um termo da língua inglesa que significa mercadoria e é produzido em grandes volumes por uma diversidade de produtores. De acordo com Geman (2005) o termo *commodity* é insumo, mercadoria e matéria prima, e pode ser negociado em diferentes mercados, pois não existe preferência por

parte dos compradores, dessa maneira, estudou-se o valor da informação, uma vez que o desempenho organizacional está condicionado à qualidade das relações, contexto em que informação exerce influência no comportamento dos indivíduos.

Na sociedade contemporânea o modelo econômico voltado a competitividade é real, e tem causado significativas mudanças na estrutura das organizações, visando a tomada de decisão rápida e eficaz. Nesse sentido, a informação e o conhecimento são insumos para desenvolver novos produtos e processos, potencializando o crescimento organizacional, por meio do suporte a tomada de decisão, de maneira a gerar vantagem competitiva. Esses aspectos proporcionam mais flexibilidade para a organização, bem como subsidiam aprender mais rápido, reagir às mudanças do mercado e ter a capacidade de inovar constantemente.

A informação como *negócio/commodity* não se estingue no ato de consumo, ao contrário ela aumenta, transforma, reforçando a ideia supracitada. Gomes e Braga (2004) ressaltam que a postura competitiva pode ser entendida como a capacidade que o negócio tem para formular estratégias concorrenciais, para se estabelecer e ser reconhecida como competitiva e sustentável de modo a gerar valor, por meio dos produtos e serviços que oferece.

A informação pode ser compartilhada e difusa, cujo valor aumenta à medida que são usadas e sofrem associações; a informação é perecível, portanto, a antecipação no que tange a informação é fundamental; o valor da informação aumenta a partir de sua precisão, pois quanto mais precisa, mais útil e valiosa; o valor aumenta quando existem combinações, quanto mais integrada maior a visão sistêmica; quantidade não quer dizer qualidade, o ideal é a informação filtrada, relevante, pois, o excesso quando não for bem gerido pode ser prejudicial; a informação se multiplica é autorregenerativa (BEAL, 2012).

Segundo Boog (1991) a competitividade é dinâmica, assim, conhecer o ambiente de negócio e se adaptar às mudanças, impõe à necessidade de desenvolver atividades sistematizadas, cujo valor organizacional é inestimável. A competitividade está diretamente relacionada à capacidade de atender continuamente aos desejos e expectativas dos clientes, superando e se antecipando aos concorrentes diretos, bem como desenvolvendo a capacidade de inovar e integrar o que possui de melhor: conhecimento, técnica etc., no intuito de satisfazer as necessidades do cliente e surpreendê-lo. Sendo assim, a estruturação da MO com foco na competitividade é pré-requisito para o desenvolvimento organizacional nesse ambiente mutável e complexo, cuja competição se reflete na busca de vantagem, visando

estabelecer um diferencial competitivo no mercado.

As organizações devem alicerçar suas estratégias na melhoria contínua e na inovação, sendo que para inovar é necessário transpor a nostalgia, ou seja, inovar não significa descartar o passado, mas sim construir novo futuro, assim a estruturação da MO com foco na informação como negócio/*commodity* alicerça esta ação.

A inovação deve ser compreendida como uma questão empresarial que, propicia a obtenção de vantagem competitiva, pois cada vez mais está vinculada à competência que a organização gerencia de si mesma e estabelece inter-relações e interdependências entre seus processos, o mercado e as demandas atuais e futuras.

A inovação pode ser considerada um elemento chave para a competitividade empresarial, seja por meio da agregação de valor aos produtos e serviços produzidos, seja com a melhoria no uso das tecnologias, seja no modo de produzi-los. Para Porter (1991), na maioria das vezes, as inovações são realizadas a partir de mudanças superficiais e não radicais.

É evidente que nos mercados internacionalizados as inovações proporcionam competitividade, quando antecipam as necessidades tanto internas quanto externas, e esta é a base da estratégia organizacional.

O conceito de Inteligência Organizacional (IO) nos remete a condições duráveis de competitividade, pressupondo o desenvolvimento da capacidade de identificar oportunidades e ameaças (PORTER, 1991). Além disso, a tríade 'dados, informação e conhecimento' relacionada ao negócio organizacional, é fundamental para gerar diferencial competitivo, cujas atividades de prospecção, filtragem, agregação de valor e transferência de informação e conhecimento auxiliam a consolidar o produto/serviço aumentando a competitividade da organização.

O cenário mundial experimenta um acelerado processo de globalização da economia, da cultura etc., competitividade esta que exige a codificação do conhecimento, o transformando em informação passível de ser armazenada/estocada e que propicie sua transferência, se constituindo em uma *commodity* no ambiente organizacional, possibilitando a correta adequação das atividades do negócio com o ambiente micro e macro (LOPES, 2008).

A competitividade é a mola propulsora para o desenvolvimento das organizações, cujo papel da informação – considerada matéria prima para o desenvolvimento do negócio organizacional –, e das TIC são fundamentais para se estabelecer a comunicação ágil. O acesso a várias culturas e ambientes e o aumento da capacidade competitiva desafia a organização a

lidar com as incertezas, turbulências e instabilidades do mundo em transformação, cujo diferencial é antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades e as ameaças. Para tanto, é essencial realizar o monitoramento dos fluxos internos e externos à organização interagindo com os atores desse processo (GOMES; BRAGA, 2004).

Para Fuld (2007) inteligência é usar a informação de modo eficiente, é tomar decisão visando resolver de maneira satisfatória um problema, é reconhecer os concorrentes, compreender a estratégia do mercado e agir antecipadamente. Nessa perspectiva, a MO desde que estruturada e entendida como negócio pode oferecer subsídio para essas ações. IO é a previsão/antecipação das oportunidades e ameaças baseadas em informações confiáveis e relevantes, é a arte da antecipação e da iniciativa, e isso pode ser compreendido como um diferencial competitivo.

Dessa maneira, defende-se que a estrutura da MO influi e contribui para se obter competitividade, na medida em que gera informação e conhecimento que influem no negócio organizacional, a competitividade reside em identificar novos mercados ou no reconhecimento do potencial de uma nova tecnologia etc., agindo de forma antecipada, desafiadora e ética (PORTER, 1991).

Como mencionado anteriormente a MO com foco na informação como negócio/*commodity* é sinônimo da capacidade organizacional em antecipar as ameaças e oportunidades por meio da informação que, por outro lado, é suporte para a tomada de decisão, cujo processo é contínuo dinâmico transforma a informação em conhecimento e o conhecimento em informação (BATTAGLIA, 1999) tornando-se a base para a obtenção de competitividade organizacional, no entanto sabe-se que apesar dos argumentos utilizados nessa Seção valorar a informação, ainda, é tarefa de difícil mensuração.

3 MEMÓRIA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Sabe-se que a memória tem natureza construtiva e é subjetiva. No entanto, no ambiente organizacional é voltada às questões de gestão, é retrospectiva, é composta de lembranças selecionadas, cujo foco deve ser relacionado a capacidade de uso e reuso e às experiências condensadas, visto que é um objeto intencional. Sendo assim, no âmbito das organizações se relaciona às questões de eficiência e eficácia, 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.

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 vivida 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 ela 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 de se apropriar de informação com valor e, a partir de sua compreensão, reflexão e interpretação, estabelecer conexões com o contexto em que está inserido, ser capaz de gerar diferencial competitivo para a organização em que atua.

A memória no âmbito das organizações é ubíqua, uma vez que está em toda parte 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).

Nessas 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 chamada de aprendizagem, uma vez que “[...] só se grava aquilo que foi aprendido”.

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

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

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

Halbwachs (2006) afirma que cada memória individual é um ponto de vista em relação a memória coletiva, e que os indivíduos não recordam sozinhos, sempre precisam de registros ou da memória de outras pessoas para confirmar suas próprias recordações, fator este diretamente imbricado à memória social e às relações sociais que transitam em ambientes organizacionais e podem oportunizar inovação, aumentando a competitividade.

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.

Para Crippa (2010) a memória propicia o resgate de algo pertencente ao passado, ela é considerada o único instrumento, por meio do qual as ideias e as palavras podem ser reunidas, e consideradas uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural. Desse modo, pode-se inferir que a memória propicia diferencial competitivo, desde que estruturada, fomentando relações e evidenciando experiências, servindo como repositório¹ e repertório² que potencializam ações estratégicas no âmbito organizacional.

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

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

² Termo apresentado pela Professora Doutora Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (2015) nos *slides* utilizados na Disciplina ‘Políticas de preservação da memória e conhecimento organizacional: interfaces com a gestão do conhecimento’, no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp.

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

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 (MOORMAM; 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 estas 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 e *commodity* no âmbito organizacional.

No intuito de sistematizar alguns atributos da memória individual, memória coletiva e memória social, se apresenta no Quadro 2 algumas características desses tipos de memória a partir de autores como os sociólogos Michel Pollak (1992) e Maurice Halbwachs (2006), os historiadores Pierre Nora (1993) e Jacques Le Goff (2003), e o filósofo Henry Bergson (2011). Contudo, não serão apresentadas definições para os termos memória individual, coletiva e social, por não haver na literatura um consenso quanto aos conceitos atribuídos a cada tipo de memória, bem como por não fazer parte do escopo desta pesquisa, uma vez que no contexto da MO as características de cada tipo de memória interessam mais.

Quadro 2: Memória Individual, Memória Coletiva e Memória Social: características polissêmicas.

Tipo de Memória	Características
Memória Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Falha e parcial; - Seletiva; - Flutuante e mutável; - Presença de sentimentos e emoções; - Existe sempre a partir de uma memória coletiva; - Um ponto de vista da Memória Coletiva, pois indivíduos não recordam sozinhos; - Vivida pessoalmente.
Memória Coletiva	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de memórias individuais, que compartilham informação e conhecimento por meio de interpretações, atribuindo-lhes significado; - Impressões significativas do grupo; - Identidade de grupos sociais; - Pode não ter sido vivida pessoalmente; - Normas sociais e costumes; - Mais organizada.
Memória Social	<ul style="list-style-type: none"> - Vários significados; - Por mais pessoal que possa parecer é constituída socialmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com base em: Halbwachs (2006), Pollak (1992), Nora (1993), LeGoff (2003) e Bergson (2011), Bartlett (1995).

Complementando as características apresentadas no Quadro 2 destaca-se que Halbwachs (2006) rejeitou a ideia da memória como um fenômeno individual ao defender que esta relaciona memória a interações sociais, ressaltando que pensamos ou lembramos por meio de quadros sociais de memória.

Para Pollak (1992) toda memória é seletiva, e tanto a memória individual (vivenciada pessoalmente), quanto a memória coletiva (pode não ter sido vivenciada pessoalmente) se comunicam e se beneficiam mutuamente, legitimamente e coletivamente. Acredita-se que a memória está relacionada ao sentimento de continuidade, emoção, coerência e pertencimento, sendo que a relação entre a memória individual e coletiva são consideradas fenômenos de identificação construídos consciente ou inconscientemente.

No ambiente organizacional reside a relação da memória como fenômeno de identificação e pertencimento, pois pode ser considerada informação com valor e, conseqüentemente, pode carregar potencial competitivo e inovador quando o sujeito faz parte e constrói, de modo consciente ou não, mas coletivamente, um emaranhado de relações são estabelecidos e potencializam ações diferenciadas.

Para Halbwachs (2006) e Bartlett (1995) memória é uma construção social, em que os indivíduos não podem ser vistos como seres isolados, mas em constante interação. No entanto, enquanto Halbwachs (2006) enfatiza que indivíduos se recordam de acordo com quadros sociais, Bartlett (1995) enfatizou que indivíduos tem razões e intenções no processo

de construção de suas memórias. Desse modo acredita-se que esses quadros sociais em constante interação e essas razões e intenções compõem a memória do ambiente 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 como *commodity* 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.

Segundo Almeida (2006, p.64) “[...] organizações são agrupamentos sociais de pessoas, e, como cada ser humano tem uma memória individual, a organização tem uma memória coletiva, que corresponde, numa simplificação, ao conjunto das memórias individuais” dos sujeitos que constituem determinado ambiente organizacional. Sendo assim, como anteriormente mencionado, acredita-se que estudar a memória envolve interdisciplinaridade, e várias áreas do conhecimento dialogam sobre este assunto, articulando e buscando compreender a complexidade do mundo real, atual.

Dodebei (2010, p.71), em seus estudos relativos à memória, afirma que “[...] é somente a partir do Século XX que o mundo é visto como um espaço informacional e memorial, em que os aspectos materiais e imateriais dos objetos criados pelas sociedades entram em disputa”. Essa disputa entre materialidade e imaterialidade dos objetos criados pela sociedade se assemelha a discussão aqui proposta, uma vez que a informação com valor, que pode ser considerada *commodity*, também, transita entre o material e imaterial.

Rossi (2010) explica que o discurso a respeito do tema memória é muito antigo e o tema é extremamente amplo, aprofundando suas raízes na história da espécie humana, assim como na vida dos indivíduos, desde a infância até os últimos dias de vida, ou seja, a sociedade é construída alicerçada na memória.

Dessa maneira, já que a memória pode ser considerada base da espécie e sociedade humana, acredita-se que a informação faz parte dessa base, pois começa no ato de fazer os questionamentos. Por outro lado, o conhecimento é o ato ou efeito de aprender intelectualmente com estes questionamentos uma vez que a compreensão depende de interpretação. Logo para a estruturação da 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.

Lévy (2006) afirma que o registro não é o mais importante e sim a maneira como se faz uso desses registros. Nesse contexto, as relações de memória, 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 intrinsecamente 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.

Halbwachs (2006) defende que o indivíduo, em contato com qualquer informação, está

à frente de uma massa de conhecimento que, representa as informações de uma coletividade, pertencente a um dado tempo histórico, sendo que essas informações quando internalizadas pelo indivíduo, produzem um efeito, fazendo-o buscar outras fontes de informação que possibilitarão suplementar suas necessidades ou curiosidades motivadas pela informação inicial.

Nesse contexto, a estruturação da memória no âmbito das organizações é fundamental, pois a produção de efeito (erros, acertos, oportunidades de melhoria) referentes a informação inicial enriquecem o processo, ampliando suas potencialidades na busca de novas informações, às quais se atribui valor no intuito de complementar a informação inicial.

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).

Huysen (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),

ou o contexto (valores, cultura etc.) possibilitam a preservação e o acesso à informação e aos conhecimentos produzidos pelo sujeito na sua atuação perante a sociedade/comunidade a qual pertence, assim, evidencia-se a importância desta pesquisa que discute a informação e o conhecimento como elementos básicos para a MO.

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 e MI são aplicações deste conceito, por isso antes de discutir estas aplicações é importante analisar o termo organização em seu sentido irrestrito. Nesse intuito, a próxima subseção pretende evidenciar o entendimento em relação aos termos organização e instituição que sustentaram a discussão das temáticas MI e MO posteriormente.

3.1 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 nos atemos aos termos organização em dois sentidos, o primeiro ideológico com viés social, cujas ações sempre enfocam o desenvolvimento da sociedade, ao qual usamos a nomenclatura **instituição** e que embasou as discussões da temática MI, e no segundo, organização no sentido de desenvolvimento econômico, que mantivemos a nomenclatura de **organização** e que embasou as discussões da temática MO.

No intuito de desobscurecer tais aplicações do termo organização na discussão proposta nesta pesquisa 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, ainda, classifica as organizações 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); e 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 nesta pesquisa 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, já organizações são entidades com foco prático e econômico com objetivos preestabelecidos voltados a eficiência e eficácia.

Motta e Bresser-Pereira (2004) enfatizam que a sociedade moderna se caracteriza por organizações e as organizações são indiscutivelmente o sistema social que predomina e domina o panorama social contemporâneo em que “[...] a burocracia é uma forma de organização prevaiente no mundo contemporâneo, é também verdade que burocracia é dominação e que dominação é poder” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p.xiv).

Os autores supracitados afirmam, ainda, 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 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/commodity* 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 a complexidade em conceituar a palavra organização, entretanto, também é consenso que esta é formada 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).

Nesta pesquisa será considerado e usado o termo ‘memória institucional’ para ambientar a memória relacionada às questões de legitimidade, estando relacionada ao valor social do grupo, ao todo instituído que lida com subordinações, tendo muito a ver com relações de poder. E será usado 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 desta pesquisa reside no valor da informação como *negócio/commodity* 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, mas possuem particularidades e individualidades que buscou-se explicitar. Portanto, na próxima subseção aborda-se a MI e suas questões de legitimidade, valor social do grupo e suas relações de poder.

3.2 Memória Institucional

Trabalhar a temática MI causa desconforto e em muitos momentos a literatura consultada não é clara na distinção conceitual entre os termos MI e MO, evidenciando confusão, distorção e escassez de literatura a respeito da temática MI.

Defende-se nesta pesquisa que não é tarefa simples conceituar MI, pois seu princípio está na clareza e discernimento entre os termos organização e instituição, que buscou-se apresentar anteriormente. Sendo assim, com base nas definições apresentadas e corroborando com a ideia de Thiesen (2013) infere-se que instituições são estabelecidas por meio de relações sociais que formalizam realidades instituídas e é nesse contexto de legitimidade que se constitui a MI.

Para Costa (1997) a MI está em constante desenvolvimento e estruturação, é o todo instituído, porém ela defende que a MO hierarquicamente está subordinada a MI, mas não se limita a ela, e nesta pesquisa não se corrobora com a mesma ideia, visto que acredita-se que MI e MO se integram e são faces de uma mesma moeda não havendo subordinações e sim

particularidades e individualidades e, por essa razão, discutiu-se á MI e MO em subseções distintas.

Para tratar MI acredita-se que é importante explicitar o entendimento acerca da legitimidade institucional, que se relaciona com as características ou a situação da sociedade, sua exterioridade. Ela está em conformidade com questões morais, éticas, jurídicas, econômicas e da razão, é algo reconhecido como um bem para sociedade.

A legitimidade atua em favor do homem como ser social e coletivo e com base nessa coletividade, muitas vezes a MI tem dificuldades em ser prática, realista e objetiva, pois é construída por meio de múltiplas memórias: individuais, coletivas e sociais.

Sendo assim, as contribuições de Thiesen Costa (1997; 2013) são as que mais se assemelham a discussão proposta nesta pesquisa para MI, visto que se corrobora com a ideia de que as instituições estão relacionadas a legitimidade e, conseqüentemente, a MI é constituída nestes ambientes legitimados e estabelecidos com base nas relações sociais.

Costa (1997, p.282) define “[...] a memória como um elemento primordial no funcionamento das instituições. É por meio da memória que as instituições se reproduzem no seio da sociedade [...]”, e para que possamos compreender “[...] as relações entre memória e instituição é necessário uma articulação com a noção de sociedade/socialização, vista aqui como um processo que indica o conjunto das experiências que formam/conformam a identidade política e social dos indivíduos, bem como a imagem que tem de si mesmos e do outro [...]” (THIESEN, 2013, p.77).

A imagem pessoal e do outro é que formam a memória institucional, pois as instituições em si não possuem memória, são os sujeitos que constroem sua memória, eles validam coletivamente como bem social, pois as experiências, ações e conquistas em benefício da construção da sociedade é que as institucionalizam e a perpetuam.

A memória deve ter foco nas experiências e ser reconhecida como um objeto intencional, visto que é composta de resíduos da vida em sociedade. Logo, “As instituições são integradoras e formalizadoras de práticas e comportamentos, com a função inicial de fixar enunciados para, em seguida, reproduzi-los” (THIESEN, 2013, p.280). Dessa maneira, a fixação desses enunciados para reprodução e ou socialização é uma ação completamente intencional e seletiva, pois pela hibridéz inerente a memória seu processo de construção é cíclico e mutável, apto a lembrar e esquecer o que interessa.

O lembrar e esquecer garante que seja preservada a MI que está em permanente

elaboração e evolução, ou seja, a MI engloba a instituição integralmente, uma vez que “[...] as instituições funcionam em rede no campo social [...]” (COSTA, 1997, p.282). Nessa perspectiva, a MI é o reflexo da trajetória social e histórica que acontece interna e externamente à instituição, mas que advém da sociedade. As redes se articulam, propagam, compartilham e potencializam alianças que podem romper fronteiras temporais, sociais e econômicas.

A MI tem potencial para fortalecer laços e ampliar a legitimidade institucional, uma vez que as práticas sociais refletem as instituições, e não são fenômenos individuais, mas sim coletivos que lutam pela sua regularidade. Segundo Thiesen (2013, p.87),

As instituições lembram e esquecem. No âmbito da memória institucional, lembrar e esquecer constituem dois momentos de um único e mesmo movimento. Para que determinadas lembranças aflorem é necessário que outras fiquem adormecidas, contidas, silenciadas ou mesmo esquecidas. A memória é seletiva. A instituição, na medida em que retém o que interessa a sua reprodução, também trabalha por seleção.

Com base na afirmação da autora supracitada, constata-se que indivíduos em sua singularidade é que constroem a memória das instituições, e esta é composta de múltiplas facetas, assim infere-se que a MI “[...] remete-nos a experiências híbridas, [...]” que constantemente evoluem e sofrem mutações (THIESEN, 2013, p.87).

Para Costa (1997, p.9) “A memória institucional é um permanente jogo de informações que se constrói em práticas discursivas dinâmicas. O instituído e o instituinte – as duas faces da instituição – fazem suas jogadas na dinâmica das relações sociais”.

No processo de MI o indivíduo é sujeito e objeto do processo estabelecido, por meio das relações sociais. Assim, a MI é social e do grupo e, segundo Moreno, Lopes e Di Chiara (2011, p.4), “As instituições quando expõem a sua memória têm a oportunidade de resgatar sua imagem perante a comunidade [...]”, e é nesse resgate que a MI evolui, porquanto a socialização oportuniza o crescimento, resgate e a sensação de fazer parte do todo instituído.

De acordo com Matos (2004, p.59) “[...] a memória não só se constitui como elemento cultural de profunda legitimidade, como, também, é indispensável à renovação permanente da própria cultura”. O mesmo autor complementa que convém observar e reconhecer que uma MI deve ser ativa e estar sempre acessível, desde a fase de origem, do instante em que o documento foi produzido, até as etapas de socialização.

A MI pode ser reconhecida pelo seu potencial de agregar valor aos relacionamentos e

à reputação das instituições. Longe de ser uma peça estagnada, ela abre caminho para intensificar o futuro, revelar aprendizagens àqueles que saibam escutá-la e apreciá-la (MOURA; SOUZA, 2010).

Acredita-se que a definição de MI que mais se assemelha às discussões propostas nesta pesquisa é de que a MI é composta de “[...] experiências híbridas, que incluem e excluem no social. Na perspectiva do tempo, seria o retorno reelaborado de tudo aquilo que contabilizamos na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões, escuridão [...]” (COSTA, 1997, p.147).

Sendo assim, a memória das instituições se constrói no presente, porém seu conceito está em constante mutação atendendo anseios e expectativas sociais e institucionais, pois a MI está no todo instituído, ao valor social do grupo o que dificulta sua transformação em memória pragmática. Por outro lado, a MO está a serviço da organização, são processos 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.

3.3 Memória Organizacional

Estudar a MO enfocando as organizações competitivas é relevante, tanto para a área de CI, quanto para as organizações empresariais, pois elas são entidades mais ou menos independentes, constituídas de partes mutuamente dependentes. Essa dependência, na qual um processo está interligado ao outro, amplia a competitividade organizacional, pois o fazer coletivo é que constitui a MO e, nessa perspectiva, a MO transita entre a capacidade de realizar e os resultados alcançados, que se relacionam diretamente com rendimento, condições de existência das organizações e produtividade.

Na CI a maioria dos estudos relacionados a memória são recentes, assim como é recente o interesse da CI “[...] nos objetos produzidos no cotidiano das relações sociais [...] (memória individual) e na forma de coletâneas institucionalizadas (memória coletiva) [...]” estudando além da informação científica variados contextos culturais de produção da informação (AZEVEDO NETO; DODEBEI, 2017, p.55).

Em inglês o termo ‘memória organizacional’ aparece como *organization memory* e *corporate memory* (memória corporativa) e 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) discutem principalmente a MO e a MC, e suas relações com a aprendizagem no ambiente organizacional, mas não há consenso na literatura quanto aos múltiplos termos relacionados a MO.

Desse modo, discutir a informação e o conhecimento como elementos da MO e sua estruturação como propõe esta pesquisa, exige focar primordialmente na organização de processos de seleção, organização e disseminação da informação e do conhecimento, questões estratégicas que geram diferencial no intuito de motivar o desenvolvimento organizacional com foco na informação como *negócio/commodity*.

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 os usa e reusa para planejar ações, reduzindo o tempo e, conseqüentemente, aumentando a eficácia organizacional.

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 cumprimento das metas, assim sendo discutir a temática é focar questões estratégicas que geram diferencial 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, segundo Ottonicar, Conduzza e Vitoriano (2016, p.112),

Um dos principais objetivos da memória organizacional é o de construir mecanismos que permitam armazenar documentos com informações e conhecimentos que serão utilizados posteriormente pela organização. Além disso, a memória facilita a busca das informações porque estrutura o arcabouço documental, permitindo que os indivíduos se apropriem de conhecimentos passados, previamente selecionados e organizados para essa finalidade.

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

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

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.

Para Nascimento *et al.* (2016, p.30) a MO é

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

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

desses repositórios e repertórios informacionais.

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

Nessa perspectiva, é importante esclarecer que a MO busca garantir a eficiência e eficácia organizacional, visto que podem combater os efeitos da rotatividade de capital humano, ajudando a manter informações e conhecimentos no âmbito organizacional. Destarte, as habilidades, experiências e a capacidade da equipe (capital intelectual) devem ser estruturadas para que não haja perda desta MO.

Quando a MO está estruturada “As informações armazenadas servem de insumo à produção de novos conhecimentos [...]” (BRUSSAMOLIN; SUAIDEN, 2014, p.62). Estes autores observam que sem a estruturação da MO as organizações tendem a perder seu aprendizado, pois os sujeitos organizacionais são voláteis. Destaca-se, ainda, que a MO forma a personalidade e a identidade organizacional, uma vez que a consciência coletiva no âmbito das organizações é influenciada pela MO.

Walsh e Ungson (1991) no que se refere a temática MO 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 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”. Nesse intuito, 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).

Define-se **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). Esse 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.

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

Porém, para que a MO seja usada como suporte ao processo de tomada de decisão, antecipando demandas e agindo de modo inovativo, as organizações também devem se preocupar com o que 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.

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

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 e do reuso do conhecimento produzido pelos sujeitos organizacionais. A MO é composta de um arcabouço informacional capaz de subsidiar ações e decisões e está inter-relacionada aos processos e às memórias técnicas, relacionados as coisas sistematizadas e latentes do ponto de vista de uso.

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

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

reinterpretação, pois na MO a informação pode ser perecível se não for subsídio à tomada de decisão.

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

Conklin (1997) e Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a cultura ocidental é orientada a artefatos³, valoriza excessivamente o produto em detrimento do processo, valoriza mais o conhecimento explícito do que o conhecimento tácito. Porém, a MO composta só de 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. Nesse sentido, acredita-se que para potencializar seu diferencial competitivo é necessário estruturar e organizar os processos de

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

memória, uma vez que a MO está no processo de uso e implica em um processo ativo e contínuo.

Complementando este raciocínio, Almeida (2006, p. 66) afirma que “[...] a MO não é um repositório estático de experiências organizadas e indexadas, [...]. É vista como um processo dinâmico no qual os conceitos são continuamente renegociados e compreendidos”. Almeida (2006, p.64) afirma, ainda, que

[...] a MO é tanto um objeto, pois mantém seu estado, quanto um processo, pois é formada por um conjunto de subprocessos organizacionais e individuais. Essa distinção caracteriza a diferença entre o aspecto estático da MO, que corresponde ao conhecimento capturado, e o aspecto dinâmico da MO, que consiste de sua habilidade de aprender e de armazenar conhecimento [...].

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.

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

Sendo assim, a MO só tem sentido se realmente for usada, se produzir conteúdo, se manter a continuidade de negócio, se puder ser reavivada, ativada, se for uma ferramenta estratégica, se evitar a perda de conhecimento, se explorar experiências, se integrar saberes, se demonstrar compromisso, segurança, transparência e cumprimento legal e normativo, em suma se de fato propiciar governança e se constituir em suporte para a construção de processos de gestão competitivos.

Para Conklin (1997) a MO se constitui de lembranças e esquecimentos, porém apenas lembrar acontecimentos não é o suficiente, é importante aplicar este conhecimento antigo – assim, nasce um dos desafios da MO, pois a memória humana é recheada de significados, considerada uma rede de associações semânticas, que se reorganiza e realiza conexões. De

fato, a MO eficaz é construída socialmente e a memória repertório é composta de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões sendo alicerces da memória armazenada nos repositórios de memória.

Sabe-se que “[...] o passado depende parcialmente do presente [...] é apreendido no presente e responde, portanto, aos seus interesses, o que não é só inevitável, como legítimo [...]” (LE GOFF, 2003, p.51).

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 ao 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.

Os conceitos supracitados, mesmo que as vezes confusos no que tange a diferenciação entre MO e MI, confirmam o potencial estratégico da MO, pois é por meio dela que é possível responder questões a respeito da organização, relacionadas ao ambiente, processos e produtos. 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, e estão diretamente relacionada ao capital humano da organização e ao repertório organizacional que possui contexto 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 GD, a GI e a GC assim, atua tanto no âmbito formal quanto informal.

Destaca-se a cultura organizacional nesse processo, pois contribui para uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais, uma vez que ela é “[...] o resultado dos esforços da organização para se adaptar ao ambiente e, ao mesmo tempo, conseguir a integração interna”, enfocando ações e resultados comuns, visto que “A cultura organizacional não existiria sem as pessoas” (SCHEIN, 1991, p.247, tradução nossa).

A cultura organizacional é cotidianamente inventada por um determinado grupo para que as ações se perpetuem. Desse modo, pode-se inferir que a cultura organizacional se baseia em sete elementos: valores, crenças, rituais, cerimônias, heróis, tabus e normas, que se articulam e possibilitam o reconhecimento como grupo (SCHEIN, 1991).

A cultura organizacional pode ser considerada o cérebro da organização e a memória é uma representação do passado, a partir das concepções produzidas pelo grupo. Está imbuída de valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias e mitos. Sendo assim, esta representação do passado trazida ao presente pelo indivíduo ou grupo organizacional, em geral, enfoca as referidas ações passadas considerando seu potencial para o futuro (VITORIANO, 2013). Diante disso, para que a MO seja compreendida no âmbito organizacional ela precisa ser absorvida e experimentada. Os sujeitos que constroem a MO devem ser parte do processo, para que possam se esforçar para sua efetividade.

A MO está intimamente relacionada a necessidade informacional e a competência em informação, visto que as pessoas usam a informação para resolver problemas, e o ambiente

em que a informação foi gerada determina seu valor e sua importância, pois ao entender a informação de modo subjetivo, é necessário entender os processos sociais e comportamentais dos sujeitos da MO, visto que a informação se estrutura e se atualiza (MENEZES, 2006).

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.

Matos (2004) afirma que convém observar e reconhecer que uma MO ativada, necessita ser bem gerenciada para estar sempre acessível, desde a fase de origem, isto é, desde o instante em que o documento é gerado até as etapas decisórias. Nesse intuito, é fundamental aplicar um modelo normatizado que responda ao grau de complexidade que lhe é inerente.

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

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

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

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

Conklin (1997) destaca quatro barreiras e ou obstáculos que necessariamente devem ser transpostos para estruturação da MO:

- a) Explicitar o conhecimento informal – comunicar de modo eficaz e compreensível, pois ainda existe uma inabilidade em saber dizer o que realmente queremos dizer e saber efetivamente ouvir e entender o que o outro diz;
- b) Preservar o contexto que dá sentido aos documentos – foco no repertório/contexto e não só no repositório/artefato, pois é o repertório que atribui significado, propiciando continuidade e evitando a duplicidade de ações;
- c) Incluir em sistema conhecimento informal preservando a relevância e tamanho das memórias – sistema que inclua conhecimento informal, contextual e ondulante com foco em recordar o que for relevante para o momento, visando a aplicação do conhecimento passado para inovação. Recuperação inteligente que respeita significado e relevância aplicando mecanismos sociais;
- d) Incorrer na amnésia⁴ organizacional – por questões jurídicas destruição de notas e documentos pessoais, política ante memória.

Conklin (1997) resume como obstáculos para MO duas categorias, a categoria cultural – ênfase em artefatos, resistência à captura de conhecimento; e resistência à utilização do conhecimento, grande esforço e baixa relevância. A categoria técnica – tornar o processo de captura de conhecimento fácil ou transparente, fácil recuperação e reutilização, relevância e intangibilidade do conhecimento.

Tais obstáculos evidentemente precisam ser transpostos em organizações que buscam na MO diferenciais estratégicos e inovativos para atuar de maneira competitiva no mercado. A estruturação da MO proporciona a utilização de experiências passadas na solução de novos

⁴ Ausência, diminuição ou perda completa de memória. Falta de memória; esquecimento (CONKLIN, 1997)

problemas, lida com conhecimentos tácitos e explícitos, propicia responder questões acerca da organização, seu ambiente, seus processos e produtos.

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 constituindo em um instrumento de apoio que possibilita vantagem competitiva, pois possui valor agregado composta pela memória técnica, gerencial e de negócios propiciando o uso do capital intelectual dos atores organizacionais (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 MO e o valor da informação como *commodity* em ambiente organizacional competitivo, pois a informação tem valor incorporado, ou seja (aquilo que acredito) e o conhecimento é sempre um processo não estático. Desse modo, estão diretamente relacionados ou estão implicitamente associados a memória, a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, bem como a capacidade de uso e reuso da experiência condensada.

O Quadro 3 explicita algumas diferenças entre MO e MI no intuito de evidenciar que MI e MO se integram e são faces de uma mesma moeda não havendo subordinações, mas sim particularidades, similaridades e individualidades.

Quadro 3: Particularidades, Similaridades e Individualidades entre MO e MI.

Memória Organizacional (MO)	Memória Institucional (MI)
Foco prático e econômico com objetivos preestabelecidos voltados a eficiência e eficácia;	Pautada pela legitimidade em favor do homem como ser social e coletivo, com foco em valores sociais como, moral, ética e crenças;
Processo cíclico e mutável apto a lembrar e esquecer;	Processo cíclico e mutável apto a lembrar e esquecer;
Construída por meio de singularidades;	Construída por meio de singularidades;
É o modo de fazer as coisas ou solucionar problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais;	É um bem social e tem dificuldades em ser prática, realista e objetiva, pois é construída por meio de múltiplas memórias: individuais, coletivas e sociais;
Informação como insumo na produção de novas informações e conhecimentos que serão utilizadas organizacionalmente;	Reflexo da trajetória social e histórica que acontece interna e externamente à instituição, mas que advém da sociedade. As redes se articulam, propagam, compartilham e potencializam alianças que podem romper fronteiras temporais, sociais e econômicas;
Está a serviço da organização, são processos que estão acontecendo, tem foco em ações concretas e é objetiva e pragmática, vinculada ao processo de gerenciamento ao longo do tempo;	A imagem pessoal e do outro é que a formam, pois as instituições em si não possuem memória, são os sujeitos que constroem sua memória, eles validam coletivamente como bem social, pois as experiências, ações e conquistas em benefício da construção da

	sociedade é que as institucionalizam e a perpetuam;
MO pode subsidiar a eficiência e eficácia organizacional, relação esta indireta, mas que busca agilidade, empreendedorismo, constância e qualidade no cumprindo das metas;	Reconhecida pelo potencial de agregar valores as relacionamentos e reputação institucional;
MO transita entre a capacidade de realizar e os resultados alcançados, se relaciona diretamente com rendimento, condições de existência das organizações e produtividade.	MI está no todo instituído, ao valor social do grupo o que dificulta sua transformação em memória pragmática;
Ligada a questões práticas;	Objeto intencional e fenômeno coletivo;
A memória organizacional não é construída, ela está lá, está na capacidade do sujeito lembrar suas experiências e construir conhecimento com base nelas, sendo assim, cabe ao indivíduo estruturar e organizar os processos de memória para que elas sejam socializadas e sirvam como subsídio à competitividade.	A memória das instituições se constrói no presente, porém seu conceito está em constante mutação atendendo anseios e expectativas sociais e institucionais;

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na sequência serão apresentados alguns modelos propostos na literatura para estruturação de uma MO.

3.3.1 Modelos para estruturação da MO propostos pela literatura

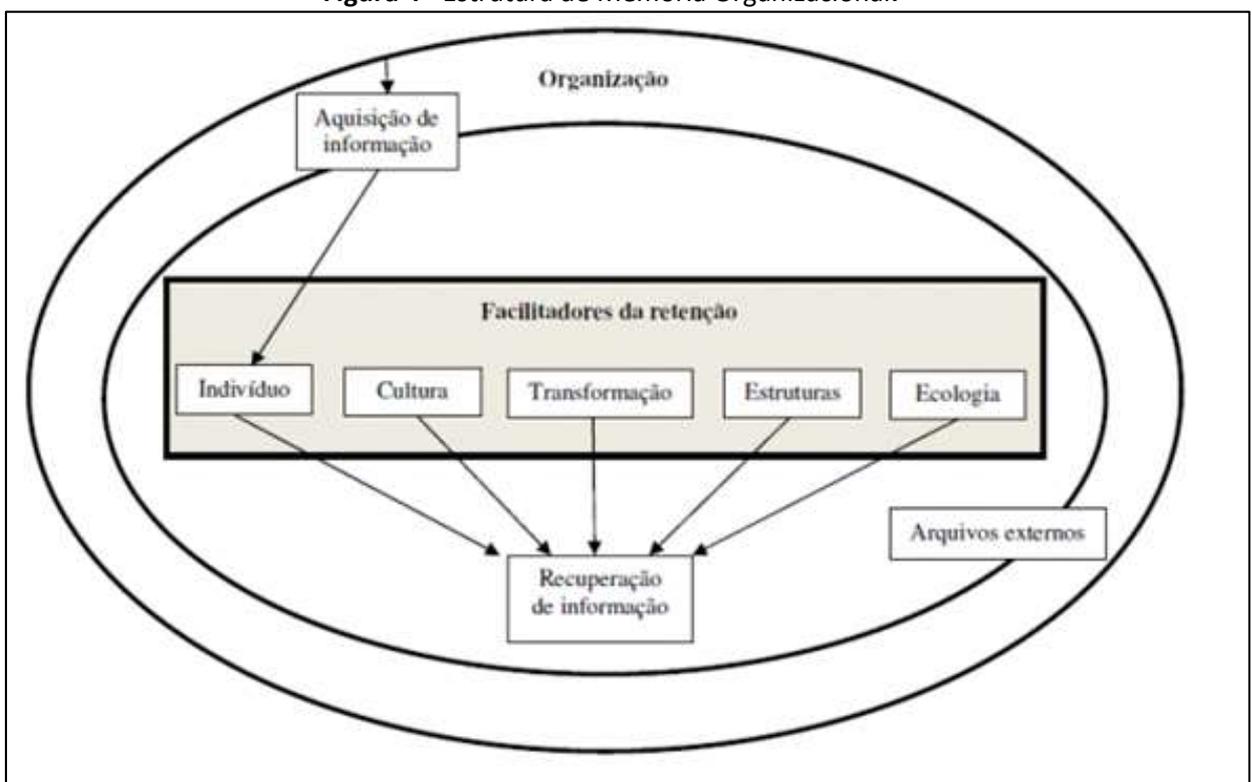
Antes de apresentar alguns modelos de estruturação da MO propostos pela literatura destaca-se que as pesquisas que trabalham com MO lidam com fatores abstratos e concretos na construção de modelos para estruturação da MO, cujos estudos teóricos e práticos se complementam (ALMEIDA, 2006). Desse modo, visto que um dos objetivos propostos nesta pesquisa é propor um modelo conceitual específico de MO que atenda ao caso estudado, buscou-se por meio da literatura apresentar os modelos mais citados para estruturação de MO.

Assim como Conklin (1997) apresenta quatro obstáculos: explicitar o conhecimento informal; preservar o contexto que dá sentido aos documentos; incluir em sistema conhecimento informal preservando a relevância e tamanho das memórias; e incorrer na amnésia organizacional, que as organizações devem transpor para que tenham uma MO eficaz. Freire *et al.* (2012) destacam que os modelos de memória devem buscar: a) evitar a perda do conhecimento do especialista; b) explorar e reutilizar as experiências – evitando retrabalho (*know-how*); c) melhorar a socialização das informações; e d) integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa e é com base nessas premissas que serão apresentados seis modelos de MO que mais se aproximam da proposta de Freire *et al.* (2012).

Os modelos de MO devem ter como metas: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição dos erros; melhorar a circulação e comunicação da informação e comunicação da informação na organização e integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

O primeiro modelo de Walsh e Ungson (1991) enfoca as atividades cognitivas como elementos que enriquecem o processo de MO, como evidenciado na (Figura 4)

Figura 4 - Estrutura de Memória Organizacional.



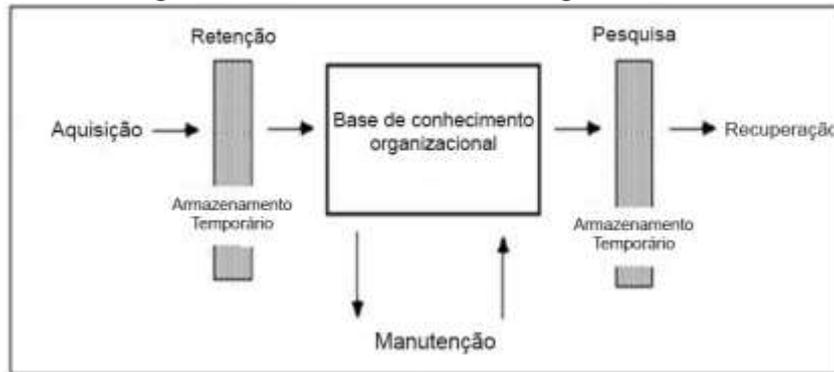
Fonte: Walsh e Ungson (1991, p.64, tradução nossa).

A Figura 4 apresenta a *Aquisição de informação* – natureza e relevância, *Retenção da informação* – indivíduos, cultura, transformação, estruturas, ecologia e arquivos externos e *Recuperação da informação* – a partir da retenção pode acontecer automaticamente ou de forma controlada.

Sabe-se que quanto mais frequente é a recuperação da informação por meio da MO mais efetiva essa organização se torna, porém não existe consenso quanto a um modelo universal que possa ser replicado e explique a constituição da MO de forma abrangente.

O segundo modelo apresentado é proposto por Stein (1995), em que afirma que a MO deve ser compreendida por meio de processos (Figura 5).

Figura 5: Processos de Memória Organizacional.

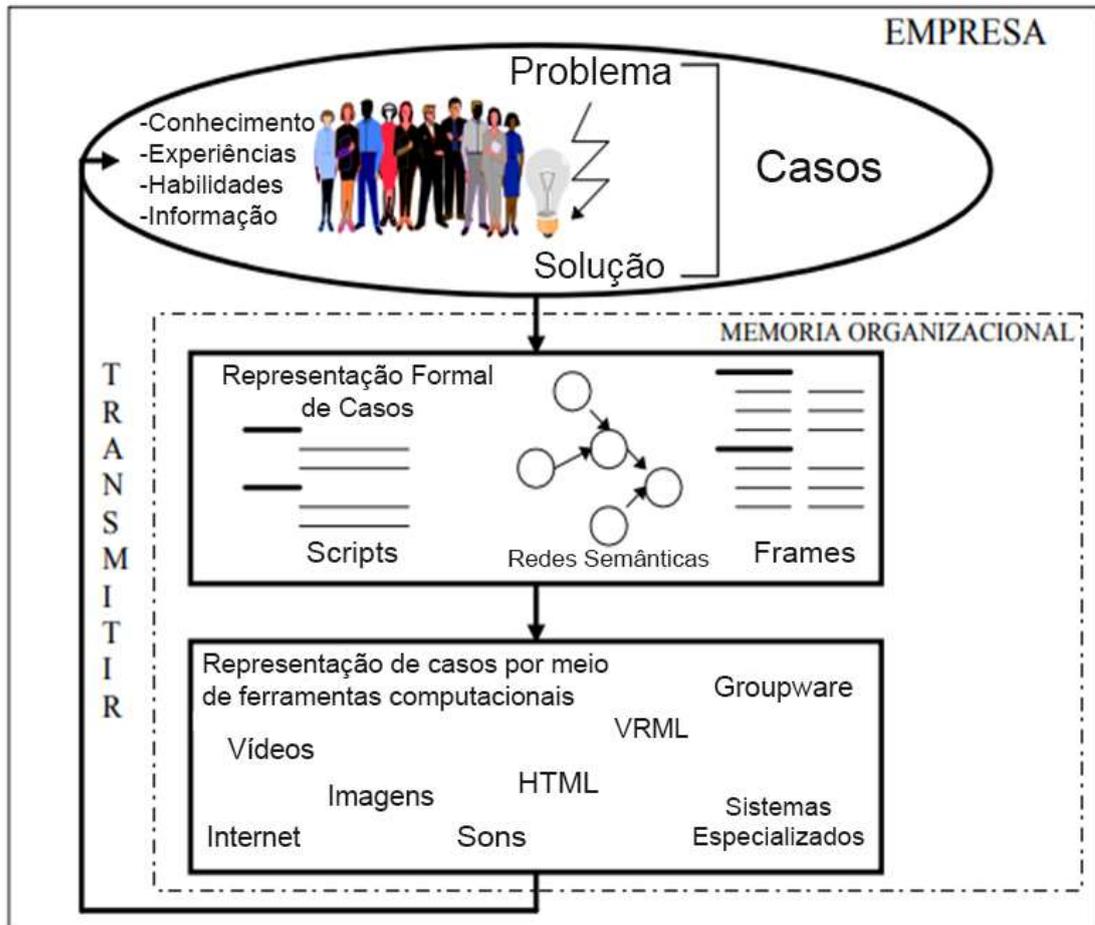


Fonte: Stein (1995, p.28, tradução nossa).

No modelo proposto por Stein (1995) baseado em processos, a primeira etapa é denominada de “Aquisição” – em que acontece a entrada dos dados; a segunda se refere a “Retenção” do conhecimento – seleção dos conhecimentos úteis à organização – armazenamento temporário que, por sua vez, forma a terceira etapa, denominada de “Base de conhecimento organizacional” – que precisa de manutenção para se manter estruturada e útil; na quarta etapa o autor evidencia a importância da pesquisa – “Armazenamento temporário” – visando a qualidade na busca, para que a mesma oportunize que a informação seja “Recuperada” quinta fase – com qualidade e sirva de subsídio ao processo de maneira ampla.

O terceiro modelo proposto por Sotero (1997) evidencia a representação do conhecimento dividindo-a em três partes principais: casos; representação formal dos casos; e representação por meio de ferramentas computacionais (Figura 6):

Figura 6: Modelo de Representação da Memória Organizacional.

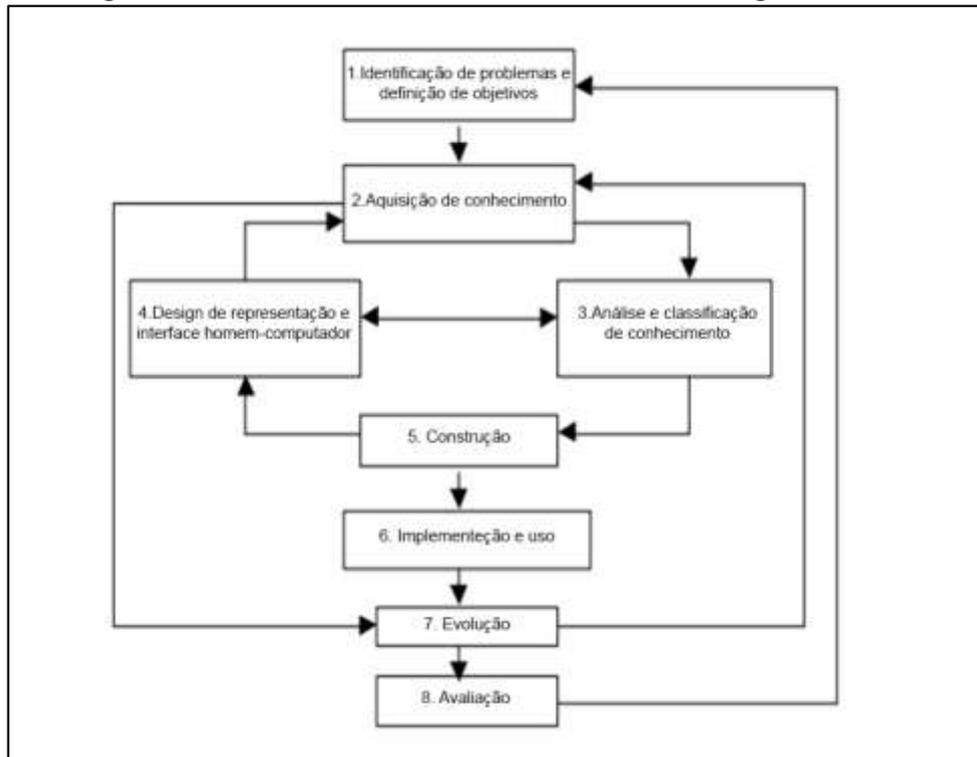


Fonte: Sotero (1997, p.44, tradução nossa).

Neste modelo de MO evidencia-se que a primeira etapa “Casos” – “[...] especifica o tipo de conhecimento que se pretende representar”. O enfoque está no registro do caso/problema buscando sua solução com base nos conhecimentos, experiências, habilidades e informações da organização. Na segunda etapa é proposta a *Representação formal dos casos*, por meio de roteiro, redes semânticas e quadros, visando facilitar o entendimento e manipulação dos artefatos. A terceira etapa *Representação por meio de ferramentas computacionais* é escolhido a ferramenta computacional que melhor atende as necessidades e expectativas da organização (SOTERO, 1997, p.44-45, tradução nossa).

Os autores Te’eni e Weinberger (2000) afirmam que não há um consenso metodológico que aborde todos os estágios de desenvolvimento da MO, e no modelo proposto (Figura 7) são descritas as etapas de desenvolvimento do processo da memória que também nos remete as premissas propostas por Freire *et al.* (2012).

Figura 7: Processo de Desenvolvimento da Memória Organizacional.

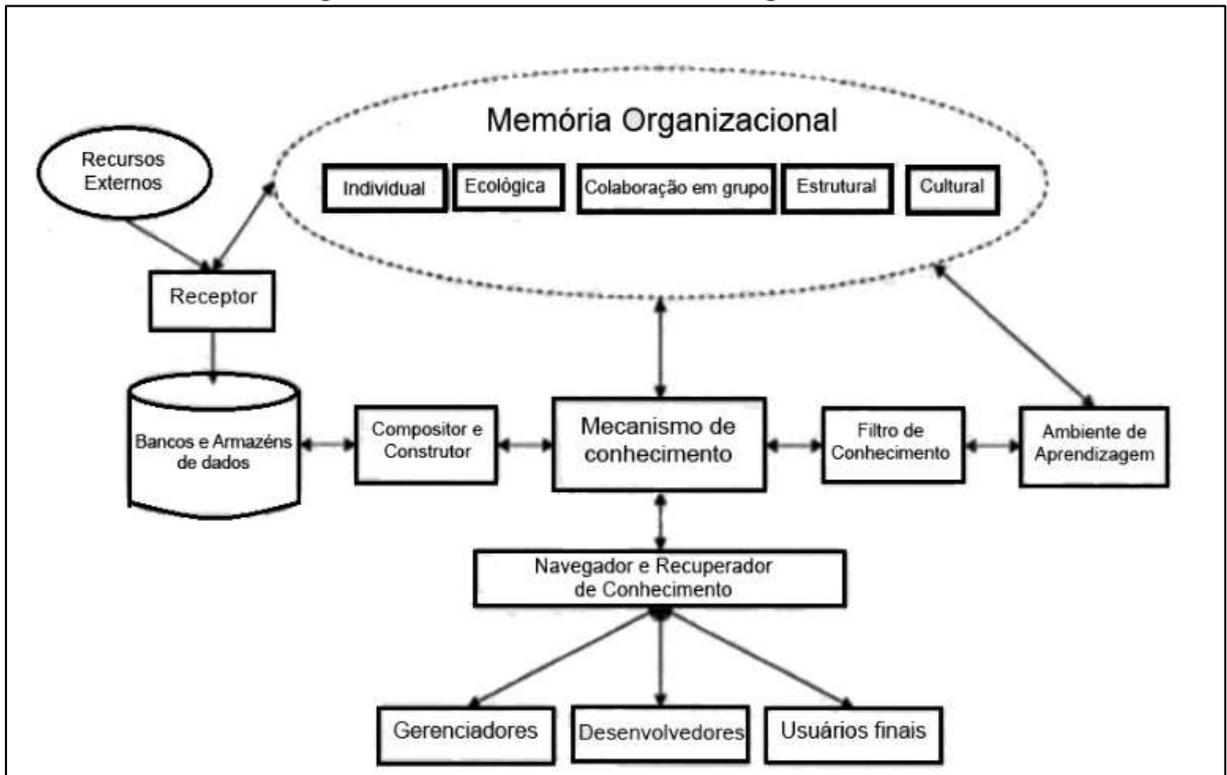


Fonte: Te'eni e Weinberger (2000, tradução nossa).

O modelo proposto por Te'eni e Weinberger (2000) se divide em 8 (oito) etapas: a primeira etapa se constitui na *"Identificação do problema e definição das metas"*; a segunda etapa se refere a *"Aquisição do conhecimento"*; a terceira etapa propõe a *"Análise e classificação deste conhecimento adquirido"*; a quarta etapa destaca o *"Design de representação e a interface homem-máquina"*; a quinta etapa se propõe a *"Construção"* da MO – processos estes que se retroalimentam (Figura 7); a sexta etapa considera fundamental as questões de *"Implementação e uso"* da MO; a sétima e oitava etapas *"Evolução"* e *"Avaliação"* demonstram que o modelo possibilita que em determinados momentos as etapas interajam e interfiram umas com as outras, caracterizando que a MO é um processo cíclico que se retroalimenta constantemente.

O quinto modelo de MO proposto por Nilakanta, Millere e Zhu (2006), assim como o primeiro modelo proposto pelos autores Walsh e Ungson (1991) (Figura 4), concebem que a MO é composta internamente de cinco componentes: pessoas, cultura, transformações, estrutura e ecologia da organização, e um componente externo: arquivos (digitais ou impressos) (Figura 8).

Figura 8: Modelo de Conhecimento Organizacional.

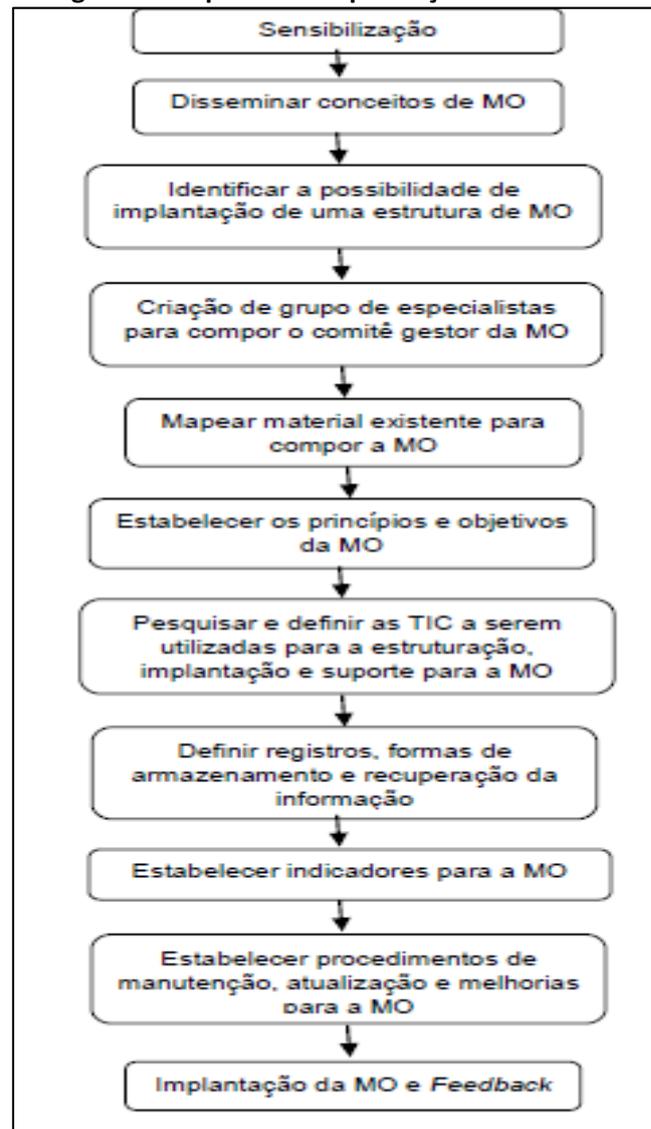


Fonte: Nilakanta, Millere e Zhu (2006, p.88, tradução nossa).

A estrutura apresentada considera de maneira significativa as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, atualização e utilização. A MO abastece o motor do conhecimento e propicia maior compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional, do conhecimento individual e das lições aprendidas, utilizando informações e experiências passadas na execução de tarefas futuras.

O sexto modelo apresentado, proposto por Molina (2013), trata especificamente de uma proposta de implantação de uma MO (Figura 9), visando atender a necessidade do segmento de Tecnologia da Informação do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e Comunicação de Londrina e Região.

Figura 9: Proposta de Implantação de uma MO.



Fonte: Molina (2013, p.167).

Neste modelo a autora propõem o uso de 11 (onze) etapas para implantação de uma MO e caracteriza as ações pertinentes a cada etapa: primeira etapa “*Sensibilização*” – voltada aos atores organizacionais quanto a importância da MO; segunda etapa “*Disseminar conceitos de MO*” – conscientização dos atores quanto aos problemas relacionados a preservação, localização acesso e disseminação de informação e conhecimento; terceira etapa “*Identificar a importância de implantação de uma MO*” – análise profunda/diagnóstico quanto à implantação ou não da MO, considerando os ambientes internos e externos, as facilidades e dificuldades da organização; quarta etapa “*Criar grupo de especialistas para compor o comitê gestor da MO*” – gerenciará todo processo de implantação e se responsabilizará por ela; quinta etapa “*Mapear material existente para compor a MO*” – identificação de conteúdo e clareza

nos conceitos teóricos e práticos para implantação da MO; sexta etapa “*Estabelecer os princípios e objetivos da MO*” – o que a organização pretende com a implantação da MO; sétima etapa “*Pesquisar e definir TIC para implantação da MO*” – definição de tecnologias/softwarewares; oitava etapa “*Definir registros, forma de armazenamento e recuperação da informação*” – estruturação dos registros, armazenamento e recuperação quanto a preservação e acesso; nona etapa “*Estabelecer indicadores para MO*” – avaliação do processo; décima etapa “*Estabelecer procedimentos de manutenção, atualização e melhorias para MO*”; décima primeira etapa propõe a “*Implantação e Feedback*”. A autora estabelece um fluxo hierárquico para as etapas com início na primeira etapa e final na décima primeira etapa.

Os seis modelos apresentados são os mais citados na literatura, bem como são os que mais se aproximam das premissas propostas por Freire *et al.* (2012), porquanto infere-se que os modelos de MO devem buscar: a) evitar a perda do conhecimento do especialista; b) explorar e reutilizar as experiências – evitando retrabalho (*know-how*); c) melhorar a socialização das informações; e d) integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa. Nessa perspectiva, analisou-se comparativamente os modelos selecionados e apresentados, no intuito de explicitar quais as premissas de Freire *et al.* (2012) são contempladas em cada modelo (Quadro 4):

Quadro 4: Análise comparativa dos modelos com base nas premissas de Freire *et al.* (2012)

MODELOS	PREMISSAS			
	Evitar a perda do conhecimento do especialista	Explorar e reutilizar as experiências – evitando retrabalho (<i>know-how</i>)	Melhorar a socialização das informações	Integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa
Walsh e Ungson (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>Aquisição de informação</i>” natureza e relevância. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>Retenção da informação</i>” indivíduos, cultura, transformação, estruturas, ecologia e arquivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>Recuperação da informação</i>” automática ou controlada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identificada.
Stein (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>Aquisição</i>” – em que acontece a entrada dos dados; ▪ “<i>Retenção</i>” do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>Base de conhecimento organizacional</i>” – que precisa de manutenção para se manter estruturada e útil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>Armazenamento temporário</i>” – visando a qualidade na busca; ▪ “<i>Recuperada</i>” quinta fase – com qualidade e sirva de subsídio ao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identificada.

			processo de maneira ampla.	
Sotero (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identificada⁵. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Casos” - registro do caso/problema buscando sua solução com base nos conhecimentos, experiências, habilidades e informações da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Representação formal dos casos”, através de roteiro, redes semânticas e quadros; ▪ “Representação por meio de ferramentas computacionais” que atendam às necessidades e expectativas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identificada.
Nilakanta, Millere e Zhu (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retenção; ▪ Recuperação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração; ▪ Atualização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização.
Te’eni e Weinberger (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação do problema e definição das metas; ▪ Aquisição do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise e classificação deste conhecimento adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design de representação e a interface homem-máquina; ▪ Construção da MO – processo que se retroalimenta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação e uso da MO; ▪ Evolução e Avaliação da MO.
Molina (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Sensibilização” importância; ▪ “Disseminar conceitos de MO” – conscientização, preservação, localização e acesso; ▪ “Identificar a importância de implantação de uma MO” análises do ambiente interno e externo, facilidades e dificuldades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Criar grupo de especialistas para compor o comitê gestor da MO” implantação e manutenção; ▪ “Mapear material existente para compor a MO”; ▪ “Estabelecer os princípios e objetivos da MO” o que se pretende. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Pesquisar e definir TIC para implantação da MO” definição de tecnologias/software; ▪ Definir registros, forma de armazenamento e recuperação da informação”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Estabelecer indicadores para MO” avaliação do processo; ▪ “Estabelecer procedimentos de manutenção, atualização e melhorias para MO”; ▪ “Implantação e Feedback”.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir da análise apresentada no Quadro 4, observa-se que não são explicitamente identificadas algumas premissas propostas por Freire *et al.* (2012), porém isso reforça conforme apresentado por Conklin (1997) que, várias barreiras e obstáculos culturais e técnicos necessariamente devem ser transpostos para estruturação da MO. Os modelos

⁵ A referida premissa de Freire *et al.* (2012) não foi explicitada/contemplada nos modelos analisados que contemplam a expressão - Não identificada.

evidenciam a preocupação em superar a ênfase em artefatos, quebrar a resistência à captura de conhecimento e resistência à utilização do conhecimento, tornando o processo de captura de conhecimento fácil ou transparente, para proporcionar recuperação e reutilização, e evidenciar a relevância e intangibilidade do conhecimento (*know-how*).

Com base no quadro comparativo é possível inferir que uma boa estrutura para implantar a MO se fundamenta no uso, reuso e compartilhamento da informação, visto que a MO está inter-relacionada a experiência prévia do capital humano organizacional, pressupondo ligações e interligações em ações de autoconhecimento nos âmbitos formais e informais por meio de modelos normatizados de MO.

A MO no contexto das organizações é coletiva, uma construção social que lida com a abstração, cognição, conceitos e modelos que demandam aprendizagem, colaboração, difusão e manutenção que atendam às necessidades e demandas específicas de cada organização que propõe estruturar sua MO.

Sendo assim, implantar um modelo de MO se relaciona diretamente às necessidades informacionais, requer análise e deve fazer parte da rotina organizacional, envolvendo processos sociais e comportamentais, visto que representa experiências preexistentes compostas de conhecimentos tácitos e explícitos, devendo ser objeto de todos os níveis organizacionais.

Acredita-se que a MO precisa ser estruturada, atualizada, estimulada, gerenciada para estar acessível e ser considerada estratégica, pois está envolta em complexidades e requer análise de experiências e de contextos (memória repertório) e materializadas em diversos suportes (memória repositório). Nessa perspectiva, propor um modelo conceitual normatizado de MO é fundamental para responder a complexidade que lhe é intrínseca.

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

4 GESTÃO DOCUMENTAL, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

As relações entre gestão documental, gestão da informação e gestão do conhecimento são intensas, entretanto, cada uma possui propósitos diferentes, destarte a imagem orgânica da organização só manter seu equilíbrio se de fato gerenciar eficazmente suas fontes e fluxos internos e externos, formais e informais.

A informação é *negócio/commodity*, ou seja, matéria prima de valor e insumo para geração de conhecimento, porém a dificuldade de socialização, acesso, recuperação e uso da informação e do conhecimento em âmbito organizacional tem acentuado a subutilização desses insumos. Destaca-se que a constituição da MO é um ato interpretativo e seletivo, que deve se alicerçar nos processos e ferramentas da GD, GI e GC para potencializar suas ações, visto que a MO transita entre artefatos e informações e conhecimentos tácitos e explícitos.

4.1 Gestão Documental

No final do Século IV, antes de Cristo (a.C.), há uma modificação em relação à transmissão do conhecimento social, que passou do oral para a forma escrita cuneiforme, registrada em placas de barro. A escrita passou a documentar, a preservar e, conseqüentemente, a validar o conhecimento gerado naquela época, tornando-se passível de ser acessado, recuperado e disseminado (FISCHER, 2006).

Esse processo trouxe grandes transformações na maneira com que a informação era retida e transmitida: o indivíduo perde seu poder de ser o único a reter e transmitir o saber; as informações registradas passam a ter um cunho mais coletivo do que individual, visto que mais pessoas poderiam ter acesso ao 'registro do conhecimento'; o saber de uma comunidade passa a ser passível de ser analisado e modificado; porém, sem o devido cuidado quanto a sua preservação, também, aumenta a possibilidade de ser perdido. Rudimentar, o documento surge como uma maneira de comprovação dos acontecimentos de uma sociedade.

Le Goff (2003) defende a ocorrência de uma Revolução Documental, que promove uma nova unidade de informação: ao invés do fato conduzir ao acontecimento, há uma história que é linear, há uma memória que é progressiva, esta privilegia o dado o que a leva a uma história que é descontinuada. Assim, novos arquivos tornam-se necessários e a memória coletiva se valoriza, instituindo-se como um patrimônio cultural. Além disso, com o

surgimento das tecnologias, o documento é armazenado e manejado em bancos e bases de dados, exigindo novos estudos e uma nova Ciência, que se inicia, mas ainda precisa responder às exigências do computador e à crítica de sua crescente influência em relação a memória coletiva.

O documento não é um dado, mas 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 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 de ordenar tais processos, visto que o 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 (2009, p.60),

[...] 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.

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

Como organizações, registram para comprovação e, segundo Indolfo (2007, p.29),

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.

Diante disso, é indissociável a necessidade da GD para constituição da MO, uma vez que a MO está inter-relacionada a capacidade de aquisição, armazenamento e recuperação de informações.

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 ações da MO transitam entre os 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 do processo de MO, 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 permitem 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.

Stefan (2010) destaca que são três os modelos mais citados pela literatura referentes a GD (Quadro 5):

Quadro 5: Modelos de gestão documental e suas características.

Modelo	Características
Modelo Administrativo Europeu (Modelo de Arquivamento)	Não apresenta uma função de gerenciamento; Enfoca apenas o arquivamento.
Modelo Anglo-Saxão (Modelo Ciclo de Vida)	Concebido por Phillip Coolidge Brooks e Emmett J. Leahy (1930) Desenvolvido por Ira Penn; Se baseia no Ciclo de vida de documentos; Se baseia em suas Fases corrente, intermediária e permanente.
Modelo Australiano (<i>Records Continuum</i>)	Desenvolvido por Frank Upward (1996-1997); Documentos geridos levando em consideração o tempo; Processo circular e contínuo

Fonte: Elaborado com base em Stefan (2010, não paginado).

O Modelo de Arquivamento enfoca questões administrativas relacionadas ao documento, nas quais a ideia de documento arquivístico não estava presente; o modelo Ciclo de Vida marca um paradigma, compara a vida do documento a um organismo biológico que nasce, vive e morre, cujo enfoque é voltado a redução da massa documental; por outro lado, o modelo *Records Continuum* trouxe significativa mudança, visto que se baseia em ciclos constantes, compreendida no todo e em partes servindo para múltiplos propósitos (NASCIMENTO; MORO-CABERO; VALENTIM, 2017).

Segundo Rhoads (1989, p.2, tradução nossa) são quatro fases que contemplam o ciclo de vida dos documentos (Quadro 6).

Quadro 6 - Etapas do processo de gestão documental

Fases	Ações
Produção de documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho e gestão de formulários; - Preparação e gestão de correspondência; - Gestão de informes e diretrizes; - Fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologia moderna a esses processos.
Utilização e conservação de documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Criação e melhoria dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados; - Gestão de registros; - Análise de sistemas de produção e a manutenção de programas de documentos vitais; - Funcionamento de centros de documentação e a automação dos processos.
Disponibilização do documento	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e descrição das séries de documentos; - Estabelecimento de programas de retenção e disponibilização; - Avaliação e eliminação de documentos e a transferência de documentos de valor permanente aos arquivos.
Gestão de documentos de valor permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho e equipamento dos depósitos; - Métodos e processos de conservação e preservação dos arquivos; - Planejamento de políticas de acesso aos arquivos, os procedimentos dos serviços de referência; - Criação de novos arquivos e a informação sobre eles.

Fonte: Elaborado com base em Rhoads (1989, p.2, tradução nossa).

O Quadro 6 evidencia que as etapas da GD transitam em todo o ciclo de vida do documento, contemplando seu nascimento, vida produtiva, morte e reencarnação (RHOADS, 1989). Sendo assim, a GD propicia 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, visto que a informação orgânica representa um importante aliado para a formação da MO, pois o que se denomina nesta pesquisa de memória repositório – materializada por meio de um suporte, nada mais é do que 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 as fases da GD, uma vez que é fundamental ter como premissas as questões relacionadas a produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, pois a MO também lida 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, que se atribui o nome de repositório/memória.

Para que a MO seja usada como suporte ao processo de tomada decisão, antecipando demandas e agindo de modo inovativo, as organizações tem 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)

Destaca-se, ainda, que as especificidades 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 é ferramenta fundamental.

A GD representa alicerce para formação da MO, pois lida com informações formais, explícitas e registradas e está inter-relacionada com o repositório/memória, visto que os documentos são usados para reproduzir e reforçar as ações e a cultura organizacional, e se alicerçam em atividades relacionadas a produção, tramitação, uso e avaliação de documentos que propiciam diferenciais no âmbito da MO.

O valor da informação se relaciona diretamente a capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação e, a GD assim como a GI [que será apresentada na próxima Subseção], tem papel fundamental no processo de estruturação e sistematização da memória repositório, cujo potencial para apoiar decisões, antecipar demandas e replicar boas práticas é real.

4.2 Gestão da Informação

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. Sendo assim, se faz necessária a discussão em relação a informação e o conhecimento como elementos básicos para a estruturação de uma MO, cujo enfoque se volta

para o valor da informação como *negócio/commodity*, uma vez que pode ser um insumo imprescindível à obtenção de competitividade.

Segundo Kirk (1999, tradução nossa) 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 e uso 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 (1998a) afirmam que o ambiente de informação leva em conta os valores e as crenças organizacionais em relação a 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 MO, 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 como mercadoria.

O mercado atual exige que as organizações se transformem de tal maneira, que elas possam ser capazes de produzir bens e serviços de informação 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

informativos 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 informativas.

A GI se apoia nos fluxos formais (conhecimento explícito), e trabalha no âmbito das informações registradas que, por sua vez, se constituem em ativos informativos 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 informativas. 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 informativa 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 informativos e retroalimentar o ciclo informativo (VALENTIM, 2004).

Ilharco (2003 *apud* VALENTIM, 2008) afirma que nos ambientes organizacionais a informação atende demandas que se caracterizam como 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, p.1) “[...] 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.

[...] 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).

Os modelos de GI proporcionam uma visão macro da realidade organizacional (Quadro 7):

Quadro 7: Modelos e etapas do processo de gestão da informação.

MODELOS	ETAPAS
McGree y Prusak (1994)	1- Necessidade e Requisitos de informação; 2 - Aquisição e coleta de informação; 3 - Classificação, armazenamento e apresentação da informação; 4 - Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação; 5 - Distribuição e disseminação da informação; 6 - Análise e uso da Informação.
Davenport y Prusak (1998b)	1 - Determinação das exigências de informação; 2 - Obtenção da informação; 3 - Distribuição e utilização da informação; 4 - Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.
Davenport (2002)	1 - Determinação de Exigências de Informação; 2 - Obtenção da Informação; 3 - Distribuição a informação; 4 - Utilização da informação.
Choo (2003)	1 - Necessidade de informação; 2 - Aquisição de informação; 3 - Organização e armazenamento da informação; 4 - Produtos e serviços de informação; 5 - Distribuição de informação; 5 - Uso de informação; 7 - Comportamento adaptativo.
Valentim (2008)	1 - Identificar necessidades/demandas de informação; 2 - Mapear e reconhecer fluxos formais; 3 - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; 4 - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; 5 - Prospectar e monitorar informações; 6 - Coletar, selecionar e filtrar informações; 7 - Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando

	<p>tecnologias de informação e comunicação;</p> <p>8 - Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação;</p> <p>9 - Elaborar produtos e serviços informacionais;</p> <p>10 - Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente;</p> <p>11 - Retroalimentar o ciclo.</p>
--	--

Fonte: Santos Neto, Santos e Nascimento (2017, p.5-6, tradução nossa).

No Quadro 7 destaca-se as proximidades e as complementariedades que atendem as organizações empresariais, assim os modelos de GI potencializam a geração de diferenciais, pois possibilitam a estruturação da informação com distintas finalidades.

Segundo Wilson (1997, tradução nossa) a GI pode ser definida 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. 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 (1998a, p.173) definem a GI como

[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, 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.

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, 1998a, 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, a posicionando 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 (2003, p.311) afirma que os

[...] gestores de informação tem de estar constantemente atentos a 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.

No processo de GI é fundamental que a informação seja oferecida no momento certo e de maneira estratégica, pois influenciará a 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 à 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 o processo da MO, 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, ou seja, compreender a MO como alicerce para verificar as necessidades informacionais e desenvolver as etapas básicas de gestão: prospecção, seleção, filtragem, tratamento, organização, armazenamento, disseminação e uso da informação é essencial.

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 da MO a informação seja socializada em diferentes níveis organizacionais, apoiando a manutenção e a construção de novos conhecimentos – memória repertório, alicerçando processos inovativos e de tomada de decisão.

A MO pressupõe 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 as informações a fim de comunicá-las eficazmente, propiciando as inovações em processos, produtos e serviços, desenvolvendo uma cultura organizacional proativa em relação a informação que retroalimenta o ciclo.

A MO almeja sistematizar e oferecer a informação certa de maneira estratégica, pois assim influenciará a decisão a ser tomada. Nessa perspectiva, a inter-relação entre a GI e o repositório e repertório de memória no âmbito da MO são imprescindíveis para a valoração da informação como negócio/*commodity* e, conseqüentemente, para proporcionar diferencial inovativo e competitivo para as organizações econômicas, uma vez que transitam pelos fluxos formais e explícitos da organização.

Na próxima subseção será abordada a GC como ferramenta do processo de MO que lida principalmente com a memória repertório que, por sua vez, está relacionada ao *know-how*, e é constituída de atos coletivos, experiências e relações sociais.

4.3 Gestão do Conhecimento

Em ambientes cada vez mais complexos a GC é fundamental, uma vez que a geração de conhecimento se constitui em um elemento estratégico para organizações competitivas. A GC fomenta o aprendizado e o compartilhamento eficiente de conhecimentos que subsidiem as tomadas de decisão, reduzindo custos, riscos e aumentando o valor da organização.

A importância do conhecimento no ambiente organizacional não é mais novidade, o importante é usá-lo adequadamente para se manter competitivo no mercado. Segundo Mattera (2014, p.202) “[...] as organizações sempre foram ambientes nos quais a informação e o conhecimento são constantemente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados [...]”. O que muda atualmente é que estes são vistos como bens reutilizáveis, cujo valor é determinado pelo usuário.

O conhecimento pode ser considerado individual, cognitivo e subjetivo no qual se somam informações e experiências, é um processo ininterrupto, sistêmico e complexo de transformação e agregação de valor. Davenport e Prusak (2003, p.11) explicam que “[...] conhecimento não é uma estrutura rígida que exclui aquilo que não se encaixa; ele pode lidar com a complexidade de uma maneira complexa. Esta é uma das fontes essenciais do seu valor”.

A GC quando considerada na sua totalidade, envolve contextos sociais, culturais e cognitivos. Valentim e Gelinski (2005, p.115) definem conhecimento como “[...] aquele gerado pelo sujeito cognoscente, é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção”. Davenport e Prusak (1998a, p.18) entendem o termo ‘conhecimento’ como “[...] informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito”.

A geração de conhecimento pode ser promovida e estimulada, e o indivíduo deve se sentir pertencente ao meio, para estar apto a estabelecer conexões. É possível gerenciar as condições, ou seja, criar circunstâncias em que ocorra a externalização do saber individual

para o coletivo. Nessa perspectiva, destaca-se a importância de discutir a informação e o conhecimento como elementos básicos para MO, uma vez que ao se explicitar e registrar um conhecimento, ocorre a potencialização para a geração da inovação de produtos, processos e serviços gerando *know-how* no ambiente organizacional.

Segundo Drucker (2002, p.29) “[...] conhecimento formal é visto tanto como recurso pessoal fundamental quanto econômico. De fato, o conhecimento é o único recurso significativo hoje [...]”. O conhecimento como fator de produção é mola propulsora da nova economia e o uso eficiente da GC possibilita a identificação, retenção, disseminação, criação, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos.

Barbosa (2008, p.11) afirma que “Administrar ou gerenciar conhecimento não implica exercer controle [...]. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto [...] situações nas quais esse conhecimento possa ser reproduzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado [...]”, ou seja, a GC é sistemática e intencional, e visa potencializar a tomada de decisão, facilitar a inovação e a criatividade, tendo o capital intelectual para a solução de problemas.

Valentim (2008b) também afirma que a informação gera conhecimento, e o conhecimento só é de fato um conhecimento quando explicitado ao outro. Essa discussão é importante para a área de CI, uma vez que as organizações são complexas e exigem sinergia entre informação e conhecimento para que possam gerar diferenciais competitivos no mercado em que se inserem.

Os conhecimentos gerenciáveis podem ser divididos em conhecimento tácito e explícito que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), possibilitam uma maior compreensão em relação ao processo de construção de conhecimento. O conhecimento tácito é pessoal, de difícil transmissão, na maioria das vezes advém de experiências, por outro lado o conhecimento explícito é facilmente comunicado e pode ser codificado e armazenado (CHOO, 2003).

Para Cianconi (2003) a GC tenta facilitar a comunicação entre os indivíduos, bem como o compartilhamento de experiências, de modo a promover o aprendizado contínuo nas organizações, cujo enfoque é atingir os objetivos estratégicos organizacionais.

A conversão do conhecimento se refere a um ciclo contínuo de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, com a participação ativa do sujeito cognoscente. A partir dos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) que definiram o Processo SECI, conforme

anteriormente explicado, a informação se transforma em conhecimento, quando é percebida e compreendida, e a partir disso o conhecimento é construído de acordo com o contexto em que o sujeito cognoscente está inserido, e uma vez estruturado poderá ser compartilhado ou disseminado aos outros, propiciando um ciclo gerador de novos conhecimentos, se caracterizando como um processo cíclico.

De acordo com Terra (2005, p.8), a GC versa sobre práticas que visam:

Organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos.

Por sua vez, Figueiredo (2005, p.45) compreende a GC como um

Estímulo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com valorização e com os cuidados do saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos, e a partir disso deveriam derivar todas as iniciativas e práticas da Gestão do Conhecimento. Esta resulta da adoção de um conjunto de medidas, projetos, ações e posturas coerentes entre si e em torno dos conhecimentos relevantes a organização, além de um compromisso contínuo armado entre as pessoas, a aprendizagem e o ensino constante. Trata-se da adoção intencional da gestão de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento em uma organização, fruto da criação de um ambiente de aprendizagem, cultura organizacional favorável, ambiente de trabalho colaborativo e da gestão positiva que, em conjunto, propiciam e estimulam a produção contínua de conhecimentos para a geração de valores aos *stakeholders* da organização e para suportar os processos críticos de negócios.

As organizações que ambicionam gerenciar seu conhecimento, para que possa ser acessível no futuro, devem dominar pelo menos três processos básicos da GC: 1) selecionar entre muitos eventos, pessoas e processos, aqueles que valem a pena ser retidos no ambiente organizacional; 2) serem capazes de armazenar sua experiência de modo adequado; 3) garantir que a MO esteja atualizada (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, 178).

Para Valentim (2008a, p.4)

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em

informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2008, p.4).

A GC trabalha no âmbito dos fluxos informais e tem como objeto o conhecimento tácito, visando identificar, mapear e desenvolver conhecimentos. O conhecimento é matéria prima para as organizações, enfocando o conhecimento não registrado, cujo potencial de replicar boas práticas e de agir inovativamente permeiam os fluxos informais e se constituem em diferencial competitivo para as organizações econômicas.

Segundo Stollenwerk (1999, p.13) a GC se refere a “[...] um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa [...]”, cujo desafio reside na conexão dos sujeitos organizacionais envolvidos no processo, uma vez que é necessário um ambiente flexível que estimule o compartilhamento de conhecimento.

A GC deve ser planejada de maneira a retroalimentar os sistemas organizacionais, cujo primeiro passo deve estar voltado ao mapeamento dos conhecimentos que os sujeitos organizacionais possuem. Nesse contexto, trabalhar a MO é fundamental, uma vez que é por meio da externalização dos conhecimentos individuais que é possível estabelecer mecanismos de GC, ou seja, transformar o conhecimento tácito (processos informais) em conhecimento explícito (processos formais), de modo que a organização possa conhecer e acessar o que foi gerado no ambiente organizacional. Davenport e Prusak (2003, p.83) afirmam que, para o conhecimento ser útil, este deve sofrer um processo de codificação, para torná-lo inteligível e organizado apoiando a organização de maneira holística.

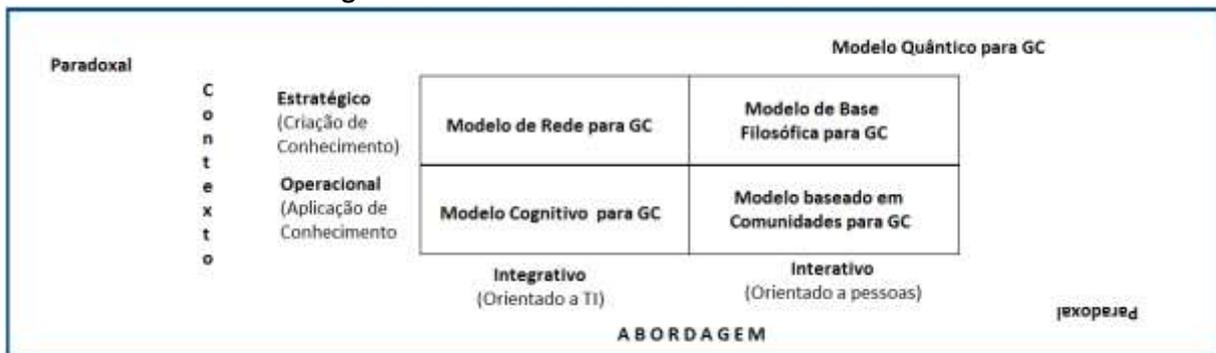
As organizações devem estar aptas a gerenciar a MO, e a GC tem como enfoque identificar o ativo intelectual presente no ambiente organizacional, visando ampliar as possibilidades de apropriação e uso, ou seja, propiciando que o conhecimento gerado individualmente seja coletivizado, favorecendo o aprendizado individual e coletivo e incorporando-os aos processos, produtos e serviços existentes.

A informação diminui a ambiguidade e é insumo para a construção do conhecimento. A GC cria condições para que haja diálogo entre os sujeitos organizacionais, assim, se pode considerar que a GC é um processo anterior a GI, ressaltando que a GC não visa gerenciar mentes, mas sim a cultura, os valores e o comportamento para o compartilhamento de informações, experiências, vivências e sentimentos (CHOO, 2003).

A relação entre GC e inovação é muito próxima e ambas são consideradas recursos

estratégicos para criar, manter ou estimular a competitividade organizacional. Assim, algumas diretrizes estratégicas são fundamentais para a implantação da GC como, por exemplo: criação, aprendizagem, retenção, sistematização, disseminação, planejamento e desenvolvimento do conhecimento. Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003) propõem um modelo quântico de GC (Figura 10).

Figura 10: Modelo de Gestão do Conhecimento.



Fonte: Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003, p.85, tradução nossa).

O modelo se baseia no contexto 'estratégico' – geração de conhecimento (modelo de rede e modelo filosófico) e no contexto 'operacional' – aplicação do conhecimento (modelo cognitivo e modelo baseado em comunidades, sendo que os modelos de rede e cognitivo são integrativos ou seja, orientados às tecnologias da informação e os modelos filosóficos e de comunidade são integrativos, orientados às pessoas).

Com base no modelo supracitado evidencia-se que o conhecimento é um ativo organizacional que fomenta constantemente inovações e vantagem competitiva. Na maioria das vezes, o processo de GC é composto basicamente por quatro fases: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

A primeira fase 'aquisição do conhecimento' está diretamente inter-relacionada a aprendizagens, absorção, criatividade e transformação do conhecimento, logo, tem vinculação direta com os estímulos e fluxos do conhecimento no ambiente organizacional; a segunda fase de 'armazenamento do conhecimento' tem relação com o que se denomina repertório de memória – valores e crenças relacionados aos indivíduos e à organização; e repositórios de memória, tecnologias da informação – sistemas físicos, ou seja, processos que visam facilitar o uso futuro do conhecimento; a terceira fase 'distribuição do conhecimento' se relaciona com questões sociais, grupos que se unem por causa de interesses comuns

(conhecimentos explícitos/memória repositório e conhecimentos tácitos/memória repertório e a socialização, compartilhamento do conhecimento que podem se transformar em novos conhecimentos, mas que necessitam de ambientes que estimulem esse compartilhamento; a quarta fase 'utilização do conhecimento' está associada a forma de utilização, as capacidades múltiplas dos atores organizacionais em recuperar e transformar os conhecimentos oriundos da memória repositório (formal e explícita) e repertório (informal e implícito) em diferenciais para o ambiente organizacional, processo este que deve ser retroalimentado constantemente (GONZALES; MARTINS, 2017).

Walsh e Ungson (1991) enfatizam que os sujeitos que constituem a organização se baseiam em suas experiências e observações (memória repertório/conhecimento tácito), sendo a cultura organizacional forte influenciadora nesse processo de transformação, visto que o mesmo ocorre por meio do desenvolvimento, seleção e análise de novas práticas, que auxiliam o processo de socialização e compartilhamento da informação e do conhecimento no contexto da organização.

Sendo assim, é fundamental compreender que a GC representa um diferencial na formação da MO, uma vez que ela é composta por fluxos não estruturados, diretamente relacionados ao fazer do processo de GC e aos processos organizacionais como *know-how* (saber fazer), *know-why* (saber porquê), *know-when* (saber quando), expertise etc., e esses se constituem de “[...] vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas [...]” (VALENTIM, 2013, p.306).

A GC atua junto aos fluxos informais, frequentemente tácitos e a memória repertório lida com esse processo, uma vez que realiza interpretações e reinterpretações de fatos com o intuito de compreender, apreender e atribuir significado, ressaltando que a MO é constituída, a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização) que, por sua vez, gera diferenciais competitivos.

O indivíduo só lembra do que consegue significar ou ressignificar, assim sendo, a memória pode ou não ser construída, sendo um processo ativo e contínuo que proporciona aprendizagens por meio da reunião de conhecimentos individuais direcionando a construção do futuro.

A MO deve ser reconhecida como conhecimento, vai além de organizar conteúdos, pressupõe ambientes de socialização de informações e conhecimentos, e se fundamenta nas

habilidades e competências de uso consciente, criativo e benéfico da informação (VITORIANO, 2015).

A GC se inter-relaciona com a MO, principalmente, no que tange a memória repertório repleta de cognições, automaticidade, conhecimentos preexistentes oriundos da mistura espontânea de experiências e valores. É o conhecimento tácito composto de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões construídas socialmente.

A MO é composta por informações e conhecimentos formais e informais, estruturados e estruturáveis, explícitos e implícitos e tangíveis e intangíveis. Sendo assim, a memória repertório é alicerçada pelos processos de GD e GI, mas este conhecimento também precisa de recontextualizações, agregação e adaptações, implícitos na memória repertório – composta pelo conhecimento informal, tácito, intangível que é alicerçado pela GC para que possa ser subsídio de uma memória eficiente e eficaz que tem valor e oportunize competitividade para o negócio organizacional.

No processo de GC a memória repertório se apresenta no ato coletivo, no agir socialmente, no saber como, nas relações de pertencimento, pois nunca se está só.

As organizações são complexas e os documentos, as informações e os conhecimentos são fundamentais, uma vez que todas as atividades são apoiadas nesses elementos. Dessa maneira, apoiar-se na GD, GI e GC como insumos e ferramentas para a constituição da MO, pode propiciar valor agregado à organização. Ter a MO estruturada com foco na informação como *negócio/commodity* é fundamental, visto que documentos, informações e conhecimentos são insumos organizacionais, cujas características são inerentes ao ambiente, ao contexto e aos sujeitos organizacionais relacionados a sua cultura e interesse/necessidade de busca e compartilhamento.

A MO busca constantemente capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento gerado no ambiente organizacional, com o objetivo de criar uma representação explícita das informações e conhecimentos organizacionais, cuja finalidade é facilitar a integração e as inter-relações, em um processo ativo de produção de valor.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Natureza, Tipo e Método de Pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, caracterizada como descritiva-exploratória, visto que está sendo estudado uma parte do todo que possibilita a análise dos fenômenos existentes mediante o contato direto com o objeto e fenômenos de estudo.

A pesquisa de natureza qualitativa possui como enfoque tratar um fenômeno social, complexo e único que, segundo Oliveira (2007, p.60), “[...] visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que encontra o objeto de pesquisa [...]”, sendo fundamental, pois ajuda a determinar o que é importante e porque é importante, uma vez que visa revelar áreas de consenso, tanto positivas quanto negativas. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

Os estudos exploratórios possibilitam aumentar as experiências em torno de determinado problema, e os estudos descritivos visam aprofundar o conhecimento em relação a determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para Oliveira (2007, p.68) a pesquisa descritiva

[...] procura analisar fatos e/ou fenômenos fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos, ou mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada [...] exige um planejamento rigoroso quanto à definição de métodos e técnicas para coleta e análise dos dados [...].

A pesquisa exploratória busca levantar informações acerca de um determinado objeto, e fenômenos delimitando um determinado espaço ou campo de atuação, bem como mapeia as condições de manifestação desse mesmo objeto e fenômenos (SEVERINO, 2007).

A pesquisa descritiva e exploratória, de caráter qualitativo, busca observar e descrever as características da realidade estudada e propicia correlacionar os fenômenos observados e estabelecer análises e relações com a literatura científica. Além disso, ressalta-se a importância de correlacionar este tipo de pesquisa com os objetivos inicialmente propostos na pesquisa, aprofundando o conhecimento sobre uma determinada realidade sem manipulá-la, isto é, sem que haja a interferência do pesquisador, além de proporcionar o uso de diferentes instrumentos para a coleta e a análise de dados e informações.

Inicialmente foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) em relação as temáticas que sustentam a discussão teórica desta pesquisa, o que possibilitou compreender melhor o objeto e fenômenos investigados e construir um *corpus* teórico sobre a MO, valor da informação, entre outros, cujo detalhamento é apresentado na Subseção 5.4.

5.2 Universo de Pesquisa

O universo de pesquisa explicita sua ambiência quanto à extensão, ou seja, ambientes que farão parte do objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010). A presente pesquisa define como seu universo de pesquisa a organização de educação profissionalizante denominada SENAI, mais especificamente o IST de Londrina, Estado do Paraná.

O SENAI reconhecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como modelo de educação profissional na América Latina, e pela Organização da Nações Unidas (ONU) como uma das três melhores instituições educacionais do Hemisfério Sul, entidade maior que gerencia o IST, criado em

[...] 1942, por iniciativa do empresariado do setor, o SENAI é hoje um dos mais importantes polos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial. Parte integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria - CNI e Federações das Indústrias dos Estados -, o SENAI apoia 28 áreas industriais por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços como assistência ao setor produtivo, serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica [...] Graças à flexibilidade de sua estrutura, o SENAI é o maior complexo de educação profissional da América Latina [...] Diretamente ligados a um Departamento Nacional, 27 Departamentos Regionais levam seus programas, projetos e atividades a todo o território nacional, oferecendo atendimento adequado às diferentes necessidades locais e contribuindo para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2015, não paginado).

Em Londrina, a Instituição recebeu por doação em 19 de agosto de 1944, da Companhia de Terras Norte do Paraná, uma área de 12.075 m², e em 11 de agosto de 1950 iniciou suas atividades de formação profissional com cursos de aprendizagem para menores, e qualificação profissional para adultos. Atualmente, com 70 (setenta) anos, a unidade operacional do SENAI em Londrina oferta na educação profissional: iniciação profissional, aprendizagem, qualificação e aperfeiçoamento e cursos técnicos; no âmbito da educação superior possui graduação tecnológica e pós-graduação *lato sensu*, além de atuar no

segmento de serviços tecnológicos e inovação contando com o IST de TIC (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2018).

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI) (2014) as atividades dos IST se concentram no atendimento das necessidades dos principais eixos regionais de desenvolvimento da indústria brasileira. No Brasil existem 57 (cinquenta e sete) IST, dispostos em 15 (quinze) estados, além do Distrito Federal, sendo que 39 (trinta e nove) unidades já estão em operação com corpo técnico de aproximadamente 1.200 (mil e duzentos) especialistas e consultores que executam mais de 100 (cem) mil serviços, como consultoria e ensaios laboratoriais, atendendo mais de 15 (quinze) mil empresas industriais (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018).

No Estado do Paraná são 7 (sete) IST e 1 (um) Instituto SENAI de Inovação (ISI) que oferecem as empresas serviços técnicos e tecnológicos estruturados e abrangentes nas áreas de Tecnologia de Informação e Comunicação (ambiência desta pesquisa); Meio Ambiente e Química; Madeira e Mobiliário; Metal Mecânica; Papel e Celulose; Alimentos e Refrigeração e Construção Civil (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018).

O universo da pesquisa selecionado intencionalmente é o IST de TIC, localizado na Cidade de Londrina, Estado do Paraná, que conta com corpo técnico de 25 (vinte e cinco) especialistas e consultores multi setoriais, que executaram em 2017, 84 (oitenta e quatro) serviços de consultorias, 7 (sete) serviços de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI) e 2.430 (dois mil quatrocentos e trinta) serviços de calibração prestados, há também 235 (duzentos e trinta e cinco) Cadastros Nacionais de Pessoa Jurídica (CNPJ) (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2018).

Em âmbito nacional e estadual o IST de TIC localizado na Cidade de Londrina que conta com 13 (treze) consultores/especialistas, atendeu em 2017, 326 (trezentos e vinte e seis) empresas industriais, sendo que o referido Instituto assim como os outros 57 (cinquenta e sete) institutos, criados em todo território nacional, concentraram o atendimento nas necessidades do principal eixo regional de desenvolvimento da indústria (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2018).

Em todo território Nacional existem apenas 2 (dois) IST destinados a prestação de serviços técnicos e tecnológicos na área de TIC: 1 (um) no Estado de Santa Catarina destinado a Automação e TIC, e 1 (um) no Estado do Paraná destinado especificamente à área de TIC, o que evidencia a importância em propor a estruturação da MO do IST de TIC, visando

potencializar a informação gerada neste contexto organizacional. Informação está como negócio/*commodity* para este ambiente competitivo industrial, cuja antecipação e a inovação são fundamentais (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2018).

A escolha da Cidade de Londrina para sediar o IST de TIC foi caracterizada por aspectos qualitativos e não quantitativos, pois a maior incidência de empresas do setor de TIC está na região de Curitiba. No entanto, em função da atuação dos grupos setoriais de Tecnologia de Informação (TI) da Região de Londrina, entendeu-se que a Região tinha uma vocação para tecnologia, o que sem dúvida norteou a escolha (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2018).

O Município de Londrina foi criado em 3 de dezembro de 1934 e a cidade está a 369 km da Capital paranaense, Curitiba. Considerada uma cidade de grande porte, tem uma população estimada de 553.393 habitantes e é a segunda cidade mais populosa do Paraná, a terceira mais populosa da Região Sul do Brasil, sendo um importante centro regional e estadual, tendo sua matriz econômica baseada no comércio, serviços, indústria, agricultura, pecuária e educação. A Cidade é reconhecida como polo de desenvolvimento regional e nacional, exercendo grande influência no Norte do Paraná. Está entre as cinco cidades mais importantes da Região Sul, juntamente com Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis e Joinville (LONDRINA, 2018).

Londrina é a sede da Região Metropolitana de Londrina (RMLO) que foi instituída pela Lei Complementar Estadual nº 81, de 17 de junho de 1998, sendo formada por 25 (vinte e cinco) municípios (Londrina, Alvorada do Sul, Arapongas, Assaí, Bela Vista do Paraíso, Cambé, Centenário do Sul, Florestópolis, Guaraci, Ibiporã, Jaguapitã, Jataizinho, Lupionópolis, Miraselva, Pitangueiras, Porecatu, Prado Ferreira, Primeiro de Maio, Rancho Alegre, Rolândia, Sabáudia, Sertaneja, Sertanópolis, Tamarana e Uraí), totalizando aproximadamente 1.085.479 habitantes, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (LONDRINA, 2018).

Desse modo, visando o crescimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País o universo de pesquisa é composto pelo IST de TIC localizado na Cidade de Londrina, Estado do Paraná, que conta com um investimento superior a R\$ 8,4 milhões de reais (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2014).

Existe a necessidade de estruturação da MO do referido IST como diferencial estratégico, tendo como foco o valor da informação como negócio/*commodity* gerados nesse

ambiente que, posteriormente, poderá ser replicada nas outras unidades do Paraná e, talvez, do País.

5.3 População Alvo/Sujeitos de Pesquisa

Como explicam Marconi e Lakatos (2010, p.147), nem sempre é possível “[...] pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o recurso da amostragem”. Contudo, ressalta-se a necessidade de que a amostra deve ser suficientemente representativa ou significativa, por isso, os sujeitos escolhidos possuem grande influência no IST de TIC e estão diretamente vinculados ao universo da pesquisa.

A amostra foi definida intencionalmente, visto que se possui conhecimento em relação a população e o propósito do estudo. Nesse intuito, busca-se a opinião, ações e intenções de sujeitos específicos que são o cerne do IST, e que atuam diretamente vinculados as ações do IST de TIC.

Os sujeitos de pesquisa escolhidos são a Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação do SENAI Londrina, que participou da idealização e constituição do IST de TIC em Londrina, os 13 (treze) consultores e especialistas que atuam especificamente nas ações do IST de TIC, o gerente da Unidade do SENAI em Londrina que possui visão operacional e das diretrizes estratégicas para atuação do IST de TIC, e a Gerência Executiva de Inovação e Alianças Estratégicas do SENAI PR que recebe orientações da rede dos IST, estabelecendo as diretrizes e metas de atuação do IST de TIC da unidade Londrina.

Os sujeitos pesquisados receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), e o responsável pela IST de TIC do SENAI Londrina recebeu a **Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido – Pessoa Jurídica (APÊNDICE I)** contendo as explicações sobre a pesquisa e seus objetivos, bem como informando a respeito do sigilo da pesquisa referente às informações coletadas e a importância da participação para o avanço do campo da CI

5.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente, conforme mencionado anteriormente foi realizada a RSL. Definiu-se

coletar dados e informações na literatura nacional e estrangeira, contemplando os textos publicados entre os anos de 2008 e 2018, ou seja, 10 (dez) anos de produção científica em relação as temáticas. É importante ressaltar que os textos clássicos dos campos de conhecimento pesquisados foram trazidos para análise e apresentaram fundamentos, teorias e conceitos relevantes.

Para tanto, definiu-se como escopo para a realização da RSL o Qualis Periódicos da Plataforma Sucupira, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mais especificamente os periódicos classificados nos estratos A1, A2, e B1, do Quadriênio 2013-2016, cobrindo o período supracitado, totalizando 47 (quarenta e sete) periódicos (Apêndice A). Além disso, a RSL também foi aplicada nas bibliotecas digitais de teses e dissertações das 13 (treze) instituições dos 15 (quinze) programas de pós-graduação com doutorado e mestrado acadêmico em Ciência da Informação (Apêndice B), na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na *The Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD), no catálogo da Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) da Unesp, e na rede Internet,

Para o processo de busca, coleta e seleção estabeleceu-se que apenas os artigos, teses, dissertações e demais produções que apresentem os descritores abaixo descritos nos campos 'título', 'resumo' ou 'palavras-chave' da publicação serão selecionados para análise: memória organizacional; memória institucional; memória corporativa; memória empresarial; informação como negócio; informação como *commodity*; valor da informação; gestão do conhecimento; gestão da informação e gestão documental. Para o processo de busca, coleta e seleção os referidos descritores foram traduzidos para o inglês, espanhol e francês.

Para o levantamento nas fontes supracitadas, utilizando estes descritores supracitados, aplicou-se filtros das áreas de Ciência da Informação, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Administração, no intuito de contemplar as áreas que de alguma maneira tem estudado o objeto e fenômenos abordados. A partir da primeira filtragem foram selecionados os artigos relevantes que, por sua vez, foram analisados qualitativamente.

O método de pesquisa proposto para a coleta de dados no universo escolhido é o 'Estudo de Caso Único' que pressupõe aprofundamento e verticalização. O Estudo de Caso Único é análogo e está diretamente relacionado às proposições teóricas da referida pesquisa, exigindo investigação rigorosa do caso potencial para minimizar as chances de representações equivocadas, visando determinar se as proposições são corretas ou se há um conjunto

específico de proposições mais relevantes, pois o referido método deve se alicerçar em cinco justificativas – “[...] isto é, ter um caso *crítico; peculiar, comum, revelador ou longitudinal*”, conforme explica Yin (2015, p.54):

[...] o caso único pode representar uma contribuição significativa para formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria. Esse estudo pode até mesmo ajudar a reenforçar as futuras investigações em todo um campo.

Este autor reforça que as justificativas e particularidades que alicerçam a escolha do estudo de caso único devem especificar: um conjunto evidente de circunstâncias consideradas verdadeiras (caso crítico); é (peculiar) quando enfoca desvios das normas teóricas e ocorrências diárias; é (comum) quando capta circunstâncias e condições cotidianas; é (revelador) quando observa e analisa um fenômeno previamente inacessível à investigação da Ciência Social; é (longitudinal) quando acontece em dois ou mais pontos diferentes do tempo evidenciando condições que mudam com o tempo (YIN, 2015).

Segundo a definição de Yin (2015, p.17-18) o método se divide em duas partes: a primeira apresenta o escopo do estudo de caso, ou seja,

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderam não ser claramente evidentes.

A segunda parte surge porque o fenômeno e o contexto não são claramente distinguíveis, uma vez que,

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

A pesquisa empírica e contemporânea centra-se em fontes diretas/pessoas que conhecem ou vivenciaram o tema proposto, que fizeram ou fazem parte da realidade pesquisada, porém a linha é muito tênue entre o conhecer e o distorcer, principalmente, quando o fenômeno não é tão evidente e as variáveis são múltiplas como é o caso das temáticas que norteiam esta pesquisa que se alicerça em discutir a informação e o conhecimento como elementos básicos para a estruturação da MO, e o valor da informação como *negócio/commodity*.

O método propõe o uso de seis evidências “[...] documentação, registro em arquivos,

entrevistas diretas, observação participante e artefatos físicos” (YIN, 2015, p.109). O Quadro 7 apresenta comparativamente os pontos fortes e fracos de cada evidência sendo explícita sua complementariedade.

Quadro 8: Fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos em estudos de caso.

Fonte de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estável – pode ser revista repetidamente ▪ Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso ▪ Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ▪ Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar ▪ Seletividade parcial, se a coleção for incompleta ▪ Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida do autor) ▪ Acesso – pode ser negado deliberadamente
Registo em Arquivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Idem à documentação] ▪ Precisos e geralmente quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Idem à documentação] ▪ Acessibilidade devido a razões de privacidade
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso ▪ Perceptível – forcem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcialidade devido às questões mal articuladas ▪ Parcialidade da resposta ▪ Incorreções devido à falta de memória ▪ Reflexividade – o entrevistador dá ao entrevistado que ele quer ouvir
Observações Diretas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urgência – cobre eventos em tempo real ▪ Contextual – cobre o contexto do “caso” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consome tempo ▪ Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores ▪ Reflexibilidade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado ▪ Custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Idem aos acima para observações diretas] ▪ Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Idem aos acima para observações diretas] ▪ Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discernível às características culturais ▪ Discernível as operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seletividade ▪ Disponibilidade

Fonte: Yin (2015, p.110).

Com base nas informações apresentadas no Quadro 8 é possível afirmar que no método ‘Estudo de Caso’ o processo de coleta de dados é complexo e exige versatilidade e controle de qualidade, isto posto, observar os pontos fortes e fracos de cada evidência auxilia a execução eficiente e eficaz do processo de coleta de dados. Dessa maneira, quatro princípios devem ser observados: a) usar múltiplas fontes de evidência; b) criar uma base de dados do

estudo de caso; c) manter o encadeamento das evidências; d) ter cuidado do uso de dados de fontes eletrônicas (YIN, 2015).

O método 'Estudo de Caso' está relacionado a generalizações o que possibilita gerar e transformar teorias proporcionando articulações e novas construções teóricas. No entanto, não é possível racionalizar completamente, pois quando se aborda a MO e o valor da informação estão implícitas crenças compartilhadas, diferenciadas e que podem ou não gerar diferencial estratégico.

Para a coleta de dados e informações do referido estudo de caso único utilizou-se 3 (três) das 6 (seis) fontes de evidências propostas por Yin (2015) como procedimento de coleta de dados, que são: documentação institucional; entrevistas; observação direta, e além dessas fez-se uso também do questionário pois acredita-se que o uso desses quatro instrumentos por suas particularidades, abordadas na sequência, subsidiaram atingir os objetivos previamente estabelecidos.

A primeira fonte de evidência proposta é a análise da documentação gerada durante a idealização e a partir da criação do IST de TIC, buscando evidenciar o valor global que as informações possuem, onde estão armazenadas e como são acessadas/níveis hierárquicos que serão analisados *in loco*, por meio da aplicação de um *check list* (Apêndice D) elaborado com base no documento Plano de Negócio do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (2013) '*Como elaborar um Plano de Negócio*'.

O *check list* é um instrumento de controle que objetiva nortear a condução sistemática de análise do documento, pois estabelece e padroniza elementos, condutas e tarefas a serem verificadas. De acordo com Yin (2015) o enfoque desta técnica reside em potencializar as evidências de outras fontes, deve-se considerar uma variedade de documentos.

Nessa perspectiva, o documento que foi analisado corresponde a tipologia documental proposta por Vitoriano (2011) denominados quanto a função, atividades, espécie e tipo documental: Função: Institucional; Subfunção: Planejamento Estratégico, que correspondem a plano, plano de ação, plano de negócio ou plano diretor do IST de TIC de Londrina, documentos estes produzidos pela alta administração, cujo propósito se refere ao planejamento e programação de ações com foco na competitividade organizacional (Quadro 9):

Quadro 9: Espécie e tipo documental

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano	Instrumento que expressa concretamente o propósito geral de processo de planejamento e que possibilita a programação das ações e atividades necessárias à sua realização.	O plano desdobra-se normalmente em programas e estes, por sua vez, em projetos (LACOMBE, 2009, p.471). No nível institucional, há o planos de negócio e o plano diretor. No nível gerencial, tático, há planos de marketing, planos de informática entre outros. No nível operacional, encontramos os planos diretamente relacionados com a atividade desenvolvida, como o plano de vendas, plano de cargos e salários, plano de manutenção, entre outros.
Plano de ação	Plano resultante de planejamento em nível gerencial, que identifica as ações a serem realizadas e as responsabilidades pela sua execução (PANITZ, 2006, p.93)	
Plano de negócios	Documento formal contendo uma declaração de missão, a descrição dos bens ou serviços da organização, uma análise do mercado, projeções financeiras, e uma descrição das estratégias da direção para alcançar os objetivos gerais da entidade (MOREIRA, PASQUALE, DÜBNER, 2008, p. 331). Ver: plano diretor	O plano de negócios é geralmente expresso na moeda local e dividido por famílias de produtos e unidades de negócio. Os planos de negócios são geralmente revisados anualmente ou são o resultado numérico de um plano estratégico. Os novos investimentos de capital estão inseridos no plano de negócios, após sua aprovação no estudo de viabilidade técnica. Uma vez aprovado, o Plano de Negócios pode ser desdobrado para planos táticos, tais como o plano de vendas e operações (PANITZ, 2006, p.93).
Plano diretor	Plano geral de uma organização, área funcional ou assunto, formulado de maneira abrangente, indicando sua missão, valores e objetivos. Inclui metas a serem alcançadas num período de tempo, com a indicação de ações a serem realizadas para essa finalidade e previsão de desdobramentos de atuação. Ver: plano de negócios Também denominado plano estratégico	Definido pela Constituição Federal do Brasil (art. 182 § 1º) instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana, o plano diretor refere-se originalmente ao planejamento urbano. Por extensão de sentido passou a ser utilizado no sentido de resultado de um planejamento estratégico de longo prazo. Diferentemente no plano de negócios, que tem uma abordagem financeira, o plano diretor leva em conta os objetivos da atividade-fim da organização. É a denominação mais comum para os planos estratégicos de organizações sem fins lucrativos.

Fonte: Vitoriano (2011, p.213-214).

Contudo é importante ser cauteloso quanto a documentação, tendo em vista que o investigador pode se deparar com documentos primários.

A segunda fonte de evidência proposta neste estudo é a entrevista que para Yin (2015) lembram conversas guiadas. Desse modo, utilizou-se a entrevista semiestruturada com questões abertas que foram aplicadas *in loco* pela pesquisadora. A escolha da entrevista semiestruturada se deu pela atenção especial dada ao informante e pela oportunidade de aprofundar tópicos importantes elencados pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas propostas tiveram roteiros distintos e foram aplicadas à Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação do IST de Londrina (Apêndice E) e a Gerência da Unidade Operacional e do IST de TIC do SENAI em Londrina (Apêndice F)

Em relação a terceira fonte de evidência proposta, a observação direta que também foi realizada *in loco*, por meio da aplicação de um roteiro previamente elaborado (Apêndice H), tendo em vista a contextualização da realidade do caso que, segundo YIN (2015), pode evidenciar algumas condições sociais ou ambientais relevantes, que proporcionem informação adicional ao estudo.

Além das três fontes de evidência propostas por Yin (2015) e explícitas anteriormente também fez-se uso do instrumento questionário semiestruturado que foi enviado para o *e-mail* institucional (individual) com viés explicativo e perguntas abertas aos consultores especialistas que atuam especificamente no IST de TIC do SENAI Londrina (Apêndice G).

5.5 Procedimentos de Análise dos Dados

Para a análise dos dados e informações coletados, além da aplicação do método 'Estudo de Caso Único', conforme detalhado na subseção anterior, também, foi aplicado o método 'Análise de Conteúdo' que segundo Bardin (2011, p.44) se refere a:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A Análise de Conteúdo, como método de investigação, tem como objetivo a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, possuindo as funções: "heurística" – enriquece a tentativa exploratória aumentando a propensão para descoberta, e a função de 'administração de provas' – no sentido de confirmação ou informação, e ambas podem coexistir e se complementar (BARDIN, 2011).

É importante destacar que a Análise de Conteúdo oscila entre dois polos: o da objetividade e o da subjetividade e se organiza em três frentes: a) pré-análise – visa sistematizar as ideias iniciais, sendo a base para o desenvolvimento das fases seguintes, incluindo a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; b) exploração do material – compreende a codificação do material que compõe o *corpus* de análise, feita a partir de critérios previamente estabelecidos; c) tratamento dos resultados – condensa e evidencia as informações fornecidas pela análise, e podem resultar em quadros, diagramas, figuras e modelos. Nessa perspectiva, é possível afirmar que o analista pode propor inferências e interpretações que requerem confiabilidade e validade lógica e empírica.

Entre as técnicas que compõem o escopo do método Análise de Conteúdo, optou-se

pela 'Análise Categorical' por ser considerada a mais antiga e na prática a mais utilizada pela área da CI. Sendo assim, foi aplicada a técnica Análise Categorical, cujas categorias serão definidas a *posteriori*, visto que "A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos" (BARDIN, 2011, p.147). Podendo seguir critérios – semânticos; sintáticos; léxicos e ou expressivos que, ao classificar elementos em categorias impõe-se a investigação de suas similaridades (BARDIN, 2011).

Segundo Bardin (2011, p.201) a Análise Categorical "Funciona por operação de desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos", sendo considerada rápida, eficaz e simples.

5.6 Elaboração de Modelo Conceitual de Memória Organizacional

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

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

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

(MOREIRA, 2010).

O mapa conceitual, está baseado em um conjunto esquemático de análises significativas, quando o indivíduo adquire uma nova informação baseado em aspectos relevantes de sua própria estrutura cognitiva, que se reestrutura a todo instante em um processo dinâmico de aprender a aprender.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No intuito de atender aos objetivos específicos de analisar as abordagens e conceitos sobre memória, memória organizacional, memória institucional e memória corporativa, valor da informação e informação como negócio/*commodity* realizou-se a RSL apenas em artigos, teses, dissertações e livros que apresentaram os descritores: memória organizacional; memória institucional; memória corporativa; memória empresarial; informação como negócio; informação como *commodity*; valor da informação; gestão do conhecimento; gestão da informação e gestão documental nos campos 'título', 'resumo' ou 'palavras-chave' da publicação. Vale lembrar que para o processo de busca, coleta e seleção, os referidos descritores foram traduzidos para o inglês, espanhol e francês.

Os dados e informações foram coletados na literatura nacional e estrangeira, contemplando os textos publicados entre os anos de 2008-2018, porém ressalta-se que os textos clássicos dos campos de conhecimento pesquisados foram trazidos para construção do referencial teórico, pois apresentaram fundamentos, teorias e conceitos relevantes.

6.1 Produção Científica em Memória, Informação/Negócio e Gestão

Como apresentado previamente na Seção 'Procedimentos Metodológicos' definiu-se como escopo para a realização da RSL 5 (cinco) nichos de pesquisa: 1) periódicos Qualis CAPES classificados nos estratos A1, A2, e B1, do Quadriênio 2013-2016, totalizando 46 (quarenta e seis) periódicos; 2) bibliotecas e ou repositórios digitais de teses e dissertações das 13 (treze) instituições dos 15 (quinze) programas de pós-graduação com doutorado e mestrado acadêmico em Ciência da Informação do Brasil; 3) Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); 4) *The Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD) e 5) catálogo da Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) da Unesp Marília.

Destaca-se, ainda, que a RSL está apresentada qualitativamente no referencial teórico que compõe esta pesquisa e, que evidencia as abordagens, conceitos e definições das temáticas estudadas e que serviram de alicerce para a construção das seções 'Informação, Conhecimento e Valor da Informação', 'Memória no Âmbito das Organizações' e 'Gestão Documental da Informação e do Conhecimento', em que foi possível por meio das leituras, reflexões e análise dos materiais pesquisados apresentar abordagens, conceitos e definições

que contextualizam e sustentam teoricamente esta pesquisa.

No entanto, como análise e apresentação dos resultados desta pesquisa, e no intuito de evidenciar quantitativamente o que foi localizado nas fontes de informação citadas anteriormente elaborou-se quadros que demonstram a quantidade de material publicado nos nichos pesquisados, sendo possível constatar que principalmente os descritores agrupados nas modalidades ‘Memória’ e os descritores agrupados na categoria ‘Informação como Negócio’ ainda são pouco exploradas pelas áreas de Ciência da Informação, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Administração em âmbito nacional e internacional.

Sendo assim, a primeira coleta de dados foi realizada nos periódicos com estratos A1, A2, e B1, do Quadriênio 2013-2016, totalizaram 46 (quarenta e seis) periódicos.

O Quadro 9 apresenta a quantidade de artigos localizados com base nos descritores previamente estabelecidos. No intuito de facilitar a visualização e interpretação dos dados no referido quadro, os descritores foram agrupados em três modalidades – ‘Memória’ que engloba os descritores: memória organizacional, memória institucional, memória corporativa e memória empresarial; ‘Informação como Negócio’ que abarca os descritores: informação como negócio, informação como *commodity* e valor da informação; e ‘Gestão’ – que agrupou os descritores: gestão do conhecimento, gestão da informação e gestão documental.

Quadro 10: Artigos por descritores – Qualis A1, A2 e B1 Quadriênio 2013-2016.

Qtde.	Nome do Periódico	Estrato	Memória	Informação/ Negócio	Gestão
1.	African Journal of Library, Archives and Information Science	A1	0	0	0
2.	Biblios (Lima)		0	0	8
3.	El Profesional de la Información		0	0	4
4.	Information Research		0	0	1
5.	Information Sciences		1	7	17
6.	Informação & Sociedade: Estudos		0	1	35
7.	Investigación Bibliotecológica		0	0	2
8.	Journal of Documentation		0	0	0
9.	Journal of the American Society for Information Science and Technology		0	0	2
10.	Perspectivas em Ciência da Informação		3	0	40
11.	Revista Española de Documentación Científica		0	0	6
12.	Scientometrics		0	0	0
13.	Transinformação		0	0	0
14.	Anais do Museu Paulista: História, Cultura e Material	A2	0	0	0
15.	Cataloging & Classification Quarterly		0	0	0

16.	Em Questão		1	0	9
17.	Encontros Bibli		1	0	0
18.	Informação & Informação		1	1	26
19.	International Journal of Metadata, Semantics and Ontologies		0	0	0
20.	International Journal on Digital Libraries		0	0	43
21.	Palabra Clave		0	0	0
22.	Revista General de Información y Documentación		0	0	1
23.	Revista Interamericana de Bibliotecología		0	0	16
24.	Ágora (Florianópolis)		2	1	19
25.	Alexandria (Peru)		2	0	1
26.	Anais do Museu Histórico Nacional		4	0	10
27.	Anales de Documentación		4	0	1
28.	Arquivo e Administração		0	0	0
29.	BiD. Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació		0	0	3
30.	Brazilian Journal of Information Science		0	1	12
31.	Ciencias de la Información		0	0	13
32.	Ciência da Informação		0	0	14
33.	Documentación de las Ciencias de la Información		0	0	0
34.	Ibersid		1	0	11
35.	INCID: Revista de Documentação e Ciência da Informação	B1	2	0	0
36.	Liinc em Revista		0	0	0
37.	Perspectivas em Gestão & Conhecimento		6	0	66
38.	Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia ou		7	1	140
39.	Ponto de Acesso		0	0	0
40.	RBBD. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (Online)		2	0	8
41.	RECIIS. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde		0	0	1
42.	Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud		0	0	18
43.	Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação		0	0	0
44.	Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação		0	0	0
45.	Scire		0	0	5
46.	Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação		0	0	0
Total			33	12	537

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados compilados evidenciam que, ainda, há pouca publicação nos periódicos supracitados, principalmente, no que se refere aos artigos relacionados aos descritores agrupados nas modalidades 'Memória' e 'Informação como Negócio', sendo que dos 46 (quarenta e seis) (61%) periódicos consultados, 28 (vinte e oito) periódicos não possuem nenhum artigo com os referidos descritores, o que sustenta a importância desta pesquisa que se propôs por meio de investigação estudar a MO e o valor da informação como negócio/*commodity*, ampliando o referencial teórico da área de Ciência da Informação (CI) apoiando seu desenvolvimento científico, contribuindo para a construção de conceitos,

definições, *corpus* teórico, modelos e outros elementos que agreguem avanço a literatura da área e, por outro lado, fortaleça as organizações econômicas/industriais, potencializando a constituição da MO como um elemento produtor de diferencial competitivo.

No segundo nicho houve coleta e análise de dados que contribuíram para a reflexão e a construção do referencial teórico da pesquisa, qual seja, as bibliotecas digitais de teses e dissertações das 13 (treze) instituições dos 15 (quinze) programas de pós-graduação com cursos de doutorado e mestrado acadêmico em Ciência da Informação. Sendo importante ressaltar que algumas instituições possuem interfaces que dificultaram a busca dos descritores previamente estabelecidos.

Quadro 11: Bibliotecas ou repositórios digitais de teses e dissertações PPGCI Brasil.

Instituição de Ensino Com Pós-Graduação em CI	SIGLA	UF	Conceito Capes 2017	Memória	Informação/Negócio	Gestão
Universidade de Brasília	UnB	DF	5	3	0	23
Universidade de São Paulo	USP	SP	5	0	0	0
Universidade Estadual de Londrina	UEL	PR	5	0	0	4
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"	Unesp	SP	6	3	0	14
Universidade Federal da Bahia	UFBA	BA	4	0	0	0
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	PB	4			
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG	5	0	0	25
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	PE	4	0	0	0
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	SC	5	0	0	4
Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	SP	3	0	0	0
Universidade Federal do Ceará ⁶	UFC	CE	3	0	0	0
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	RJ	4	1	0	2
Universidade Federal Fluminense	UFF	RJ	4	0	0	9
Total				7	0	81

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 11 evidencia-se novamente que as modalidades 'Memória' e 'Informação como Negócio', principalmente quando comparados à modalidade 'Gestão', ainda, pouco exploradas no âmbito dos programas de pós-graduação em Ciência da Informação. É importante explicitar que nos últimos 10 (dez) anos somente a UnB e a Unesp tiveram trabalhos relacionados a modalidade 'Memória' composta pelos descritores: memória

⁶ O PPGCI da Universidade Federal do Ceará iniciou suas atividades em 2017 e, ainda, não possui Dissertações e/ou Teses defendidas.

organizacional, memória institucional, memória corporativa e memória empresarial, e nenhuma tese ou dissertação dos PPGCI pesquisaram explicitamente sobre a categoria 'Valor da informação' na última década.

Quanto a RSL realizada com base nas teses e dissertações encontradas na BDTD, evidencia-se que foram localizados 732 (setecentos e trinta e duas) publicações que apresentam como descritores: memória organizacional; memória institucional; memória corporativa; memória empresarial; informação como negócio; informação como *commodity*; valor da informação; gestão do conhecimento; gestão da informação e gestão documental nos campos 'título', 'resumo' e 'palavras-chave' (Quadro 12).

Quadro 12: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Termo Pesquisado	Quantidade Teses e Dissertações	Publicação por Instituição 2008-2018 (Instituições mais produtivas com base nos descritores propostos para esta pesquisa)
Memória		
Memória Institucional (MI)	23 itens	PUC/RS – 8 UFRGS – 3 IBICT – 2 UFPB – 2 Outros – 8 (1 publicação por instituição)
Memória Organizacional (MO)	26 itens	UFSC – 7 Mackenzie – 4 PUC/RS – 3 Unesp – 2 Outros – 10 (1 publicação por instituição)
Memória Corporativa (MC)	01 item	Unesp – 1
Memória Empresarial (ME)	04 itens	PUC/RS – 3 USP – 1
Total		54 itens
Informação/Negócio		
Valor da Informação (VI)	04 itens	USP – 1 UNB – 1 FGV – 1 UNICAMP – 1
Informação como Negócio (IN)	26 itens	UFPE – 3 UFRGS – 3 UnB – 3 Outros – 17 (menos de 2 publicação por instituição)
Informação como <i>Commodity</i> (IC)	0 itens	Não se aplica
Total		30 itens
Gestão		
Gestão de Documentos (GD)	20 itens	UnB – 6 Unesp – 4 Outros – 10 - (2 publicação por instituição)
Gestão do Conhecimento (GC)	276 itens	UFSC – 68 USP – 39 UFPB – 26

		UFPE – 21 UnB – 21 Outros 101 - (menos que 19 publicação por instituição)
Gestão da Informação (GI)	245 itens	UnB – 35 UFPB– 20 Unesp – 18 UFPE – 17 USP – 16 Outros 139 - (menor que 13 publicação por instituição)
Total		541 itens

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É importante evidenciar que na busca realizada na BDTD outras instituições são incluídas, visto que a coleta abrange as áreas de Ciência da Informação, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Administração, e ao definir como fonte de coleta os campos 'título', 'resumo' e 'palavras-chave' dessas obras alguns dados encontrados na biblioteca ou repositório do PPGCI, ainda, não estão disponíveis na BDTD.

Analisando os dados compilados é possível observar que na última década foram encontrados 54 (cinquenta e quatro) itens que contemplam os descritores agrupados na modalidade 'Memória' e 30 (trinta) itens agrupados na modalidade 'Informação como Negócio'.

As instituições que se destacam em publicações no agrupamento 'Memória' são: (MO - PUC/RS; MI - UFSC, MC - Unesp, ME - PUC/RS) e no agrupamento "Informação/Negócio (VI - USP, UnB, FGV e UNICAMP – 1 item cada; IN – UFPE; UFRGS e UnB; IC não se aplica visto que não foi localizada nenhuma publicação com este descritor).

Quanto ao levantamento realizado na *The Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD) foram utilizados os descritores supracitados das teses e dissertações publicadas entre os anos de 2008 e 2018, nos idiomas Inglês, Português, Francês e Espanhol disponíveis no NDTL (Quadro 13).

Quadro 13: Teses e dissertações disponíveis na *The Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD) 2008-2018.

Termo Pesquisado	Quantidade de Teses e Dissertações (2008-2018) (Línguas – Inglês, Francês, Espanhol e Português)
Memória	
Memória Institucional	109 itens 75 itens língua Portuguesa 34 itens língua Inglesa
Memória Organizacional	94 itens 61 itens língua Portuguesa;

	29 itens língua Inglesa; 03 itens língua Francesa; 01 itens língua Espanhola
Memória Corporativa	28 itens 28 itens língua Portuguesa.
Memória Empresarial	01 item 01 item língua Portuguesa
Total	232 itens
Informação/Negócio	
Valor da Informação	295 itens 224 itens língua Inglesa; 58 itens língua Portuguesa; 14 itens língua Francesa.
Informacao como Negócio	128 itens 95 itens língua Inglesa; 24 itens língua Portuguesa; 05 itens língua Francesa; 05 itens língua Espanhola;
Informação como Commodity	01 item 01 item língua Inglesa
Total	424 itens
Gestão	
Gestão de Documentos	133 itens 68 itens língua Portuguesa 57 itens língua Inglesa 08 itens língua Francesa
Gestão do Conhecimento	2018 itens 1193 itens língua Inglesa 684 itens língua Portuguesa 109 itens língua Francesa 33 itens língua Espanhola
Gestão da Informação	1107 itens 688 língua Inglesa 359 língua Portuguesa 33 língua Francesa 27 itens língua Espanhola
Total	3285 itens

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados evidenciam que na modalidade 'Memória' foram encontrados 232 (duzentos e trinta e dois) itens sendo na língua Portuguesa 165 (cento e sessenta e cinco) itens, na língua Inglesa 63 (sessenta e três) itens, na língua espanhola apenas 1 (um) item e na língua Francesa 3 (três) itens. Na modalidade 'Valor da Informação' foram localizados 426 (quatrocentos e vinte e seis) itens, sendo na língua Portuguesa 82 (oitenta e dois) itens, na língua Inglesa 320 (trezentos e vinte) itens, na língua Espanhola 5 (cinco) itens, na língua Francesa 19 (dezenove) itens. Na modalidade 'Gestão' foram localizados 3.259 (três mil, duzentos e cinquenta e nove) itens, sendo 1.111 (hum mil, cento e onze) na língua Portuguesa, 1.938 (hum mil novecentos e trinta e oito) itens na língua Inglesa, 60 (sessenta) itens na língua Espanhola e 150 (cento e

cinquenta) na língua Francesa.

Com base nos dados coletados é possível inferir que os países de língua Portuguesa são os que mais pesquisam a temática relacionada a 'Memória', os países de língua Inglesa são os que mais estudam a temática 'Valor da Informação' e a temática 'Gestão' é mais estudada pelos países de língua Inglesa e os de língua Portuguesa.

Quanto as buscas realizadas no catálogo da Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) da Unesp estas auxiliaram e enriqueceram a construção da RSL.

Dando continuidade na análise e apresentação dos resultados reforça-se que a referida pesquisa como apresentado anteriormente na Seção 'Procedimentos Metodológicos' se embasou em três evidências propostas por Robert Yin (2015) mais o questionário para aplicação do Método Estudo de Caso Único: a) Análise de Documentação – que foi realizada a *posteriori*, por meio de *chek list* (Apêndice D), em que se analisou o Planejamento Estratégico Integrado Sesi, Senai IEL 2015 – 2022 que contempla as ações do IST de TIC do Senai Paraná, buscando potencializar e evidenciar as ações com foco na competitividade organizacional.

A segunda fonte de evidência proposta neste estudo foi a entrevista semiestruturada, que para Yin (2015) lembram conversas guiadas, sendo assim os roteiros com questões abertas foram aplicadas *in loco* pela pesquisadora. As entrevistas propostas tiveram roteiros distintos e foram aplicadas à Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação do IST de Londrina (Apêndice E) e a Gerência da Unidade Operacional e do IST de TIC do SENAI em Londrina (Apêndice F)

Em relação a terceira fonte de evidência proposta, a observação direta que também foi realizada *in loco*, por meio da aplicação de um roteiro previamente elaborado (Apêndice H), tendo em vista a contextualização da realidade do caso que, segundo YIN (2015), pôde evidenciar algumas condições sociais ou ambientais relevantes, que proporcionaram informação adicional ao estudo.

Em relação ao questionário semiestruturado com perguntas abertas que foram enviados para o *e-mail* institucional (individual) com viés explicativo e perguntas abertas aos consultores especialistas que atuam especificamente no IST de TIC do SENAI Londrina (Apêndice G). O número total de sujeitos a serem pesquisados se referia a 13 (treze) especialistas, destes obteve-se o retorno de 8 (oito) especialistas.

A análise proposta nesta pesquisa foi realizada por meio do método AC, pois este método de análise aguça o investigador a refletir, o não aparente, o subliminar. A AC oscila

entre a objetividade e a subjetividade dos dados coletados textualmente e das reflexões realizadas a partir das leituras, possibilitando inferências e interpretações. No âmbito deste método de análise optou-se pela técnica Análise Categórica, cujas categorias foram definidas *a posteriori*, por meio de uma operação de classificação baseada em critérios de expressividade.

6.2 Categorias Propostas e Analisadas

Por meio da Análise Categórica e com base na análise da literatura e nas respostas obtidas por meio dos instrumentos, desmembrou-se as seguintes categorias de análise:

1. **Informação e Conhecimento** – insumos para qualquer atividade organizacional;
2. **Valor da Informação** – validade e relevância do que a informação representa, capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação e do conhecimento;
3. **Informação como negócio/commodity** – minimiza incertezas e depende de contexto, relacionado ao valor de uso e troca como objeto e fenômeno;
4. **Memória Organizacional** – relacionada a questões de eficiência e eficácia organizacional, é o modo de fazer as coisas ou solucionar problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais;
5. **Memória Repertório** – saber fazer, uso de cognições – tem origem e se aplica a quem conhece, está imbuída de contexto e conhecimentos tácitos;
6. **Memória Repositório** – conhecimentos formais materializados em diferentes suportes;
7. **Ferramentas de Gestão** - GD, GI e GC como insumos e ferramentas para a constituição da MO, pode propiciar valor agregado à organização.

Tendo definido as categorias de análise, as informações apresentadas na sequência foram obtidas por meio de coleta de dados, utilizando os instrumentos: entrevistas *in loco* aplicadas à Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação e a Gerência da Unidade Operacional do IST de TIC do Senai, a observação *in loco* realizada no período de 03 a 14 de junho de 2019, e o questionário composto de 19 (dezenove) questões abertas, enviado por *e-mail* aos consultores especialistas do IST de TIC do Senai Paraná, sendo que do total de 13

(treze), 8 (oito) consultores, ou seja 61% da população alvo participaram da pesquisa.

Quanto as categorias, acredita-se que o roteiro proposto nas entrevistas com perguntas abertas se dividem conforme descrito no Quadro 14:

Quadro 14: Categorias de análise/roteiro de entrevista.

Categoria	Descrição	Entrevista – Coordenação de STI Apêndice E	Entrevista – Gerência do IST Apêndice F
Informação e Conhecimento	Insumos para qualquer atividade organizacional	1 Como o IST foi idealizado? 2 Porque o IST foi implantado em Londrina? 3 Como é a cultura da organização relacionada ao fazer do IST?	1 As indústrias atendidas pelo IST de TIC possuem preparação tecnológica para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços? 5 O IST é reconhecido pelo setor industrial como provedor de informações e conhecimento no mercado de pesquisa, desenvolvimento e inovação?
Valor da Informação	Validade e relevância do que a informação representa, capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação e do conhecimento	16 Na sua opinião, a informação tem valor?	8 O IST de TIC trabalha com a captação de recursos de fomento públicos e privados? 16 Na sua opinião, as informações têm valor: econômico, cultural e social?
Informação como negócio/commodity	Minimiza incertezas e depende de contexto, relacionado ao valor de uso e troca enquanto objeto e fenômeno	17 Na sua opinião a informação pode ser considerada uma mercadoria? 18 Quais informações são aplicadas para o desenvolvimento de produtos, processos e serviços prestados pelo IST de TIC? 19 Quais produtos e serviços relacionados ao IST de TIC são mais demandados pela comunidade industrial do Paraná?	3 O IST incentiva a inovação nas empresas do setor de TIC? 6 Na prestação de serviços o IST de TIC adota padrões normativos nacionais e internacionais? Quais? 7 Quais os produtos e serviços mais demandados pelo setor industrial relacionados ao IST de TIC? 9 O IST de TIC é sustentável no que tange a prestação de serviços de TI e inovação? 17 As informações podem ser consideradas mercadorias para o IST de TIC?
Memória Organizacional	Relacionada a questões de eficiência e eficácia organizacional, é o modo de fazer as coisas ou solucionar	5 Há um plano de carreira instituído para retenção de capital intelectual? 8 Possuem capacidade organizacional de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas? 10 O que entende por	4 O IST de TIC incentiva e desenvolve projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos para aumentar a competitividade do setor industrial? 10 Na sua opinião, considera a

	problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais	memória organizacional? 11 Na sua opinião, a memória contribui ou pode contribuir com o negócio do IST de TIC?	Memória Organizacional uma ferramenta importante para reduzir incertezas no âmbito do processo de tomada de decisão e para geração de diferenciais competitivos? 11 O IST desenvolve seu capital humano? Como? 14 Existe alinhamento estratégico em âmbito local, regional e nacional para as ações do IST de TIC?
Memória Repertório	Saber fazer, uso de cognições – tem origem e aplica-se a quem conhece, está imbuída de contexto e conhecimentos tácitos	9 Possuem capacidade individual de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas? 12 A organização valoriza o <i>know-how</i> dos atores/sujeitos organizacionais? 13 Considera o <i>know-how</i> importante para as atividades desenvolvidas pelo IST de TIC?	12 Os recursos humanos especializados se constituem em um diferencial do IST de TIC? 13 O <i>know-how</i> influencia as ações do IST de TIC? Como?
Memória Repositório	Conhecimentos formais materializados em diferentes suportes	4 Existem ações formalizadas institucionalmente voltadas a socialização e ao compartilhamento de informações? Quais? 7 Quais as formas de compartilhamento, armazenamento e recuperação da informação produzida pelo IST de TIC? 14 Utilizam erros e acertos de projetos, serviços ou consultorias anteriores para eliminar etapas de projetos e execução? 15 Usam boas práticas relacionadas a projetos de inovação para proposição de projetos futuros?	15 As informações e conhecimentos produzidos pelo IST de TIC são rastreáveis e íntegros? 18 Existem momentos de socialização (formais e informais) de boas práticas que evitem retrabalho e ampliem a competitividade do IST de TIC?
Ferramentas de Gestão	GD, GI e GC como insumos e ferramentas para a constituição da MO, pode propiciar valor agregado à organização	6 Como acontece o acesso, registro, uso e reuso da informação produzida pelo IST de TIC?	2 O IST de TIC e as indústrias têm clareza sobre os conceitos básicos e ferramentas de gestão aplicados a inovação e a constituição da MO visando o aumento da competitividade?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 14 explicita as categorias e estabelece as relações entre as categorias propostas e as entrevistas aplicadas à Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação e a Gerência da Unidade Operacional do IST de TIC do Senai em Londrina. E quanto ao questionário acredita-se que se dividem conforme descrito no Quadro 15.

Quadro 15: Categorias de análise/questões.

Categoria	Descrição	Questões Questionário – Apêndice G
Informação e Conhecimento	Insumos para qualquer atividade organizacional	2. Os consultores do IST de TIC compartilham ideias, conhecimentos e práticas? Como? 3. Considera o compartilhamento e a socialização da informação e do conhecimento importantes para o desenvolvimento de suas atividades? 7. Qual o principal momento e espaço em que acontecem as socializações e os compartilhamentos de informação e de conhecimento? 9. Qual a importância da informação e do conhecimento nas suas ações e quais são as principais maneiras para adquirir informações?
Valor da Informação	Validade e relevância do que a informação representa, capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação e do conhecimento	4. Que tipo de informação é relevante para o seu fazer no IST de TIC? 14. Na sua opinião, a informação tem valor? Qual?
Informação como negócio/<i>commodity</i>	Minimiza incertezas e depende de contexto, relacionado ao valor de uso e troca enquanto objeto e fenômeno	15. A informação pode ser considerada uma mercadoria estratégica para o negócio do IST de TIC?
Memória Organizacional	Relacionada a questões de eficiência e eficácia organizacional, é o modo de fazer as coisas ou solucionar problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais	8. Acredita que a MO pode ser um suporte para ampliar a competitividade do IST? Por quê? 17. Avalie sua participação e contribuição para a constituição da MO do IST de TIC? 19. A organização possui uma política clara para o desenvolvimento e valoração da carreira, retenção de capital humano inter-relacionados ao <i>know-how</i> ?
Memória Repertório	Saber fazer, uso de cognições – tem origem e aplica-se a quem conhece, está imbuída de contexto e conhecimentos tácitos	10. O seu <i>know-how</i> influencia suas ações?
Memória Repositório	Conhecimentos formais materializados em diferentes suportes	5. Existe algum tipo de registro das informações geradas durante o processo de desenvolvimento de produtos, processos e serviços relacionados ao IST de TIC?

		<p>6. Acredita que esses registros podem ou poderiam colaborar no desenvolvimento de ações futuras evitando erros e evidenciando boas práticas? Explique?</p> <p>11. Fez uso de informações disponíveis em arquivos ou repositórios do IST para elaborar alguma atividade? Como foi essa experiência?</p> <p>12. Se a resposta a questão anterior foi positiva, as informações estavam estruturadas e facilmente acessíveis?</p> <p>16. Na sua visão quais as vantagens e as desvantagens ao ter acesso a informações estruturadas oriundas de outros processos?</p>
Ferramentas de Gestão	GD, GI e GC como insumos e ferramentas para a constituição da MO, pode propiciar valor agregado à organização	<p>13. Houve retrabalho por não ter acesso a informações e decisões anteriores?</p> <p>18. Existe algum tipo de Gestão Documental, Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento formalmente instituídos no IST de TIC?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 15 explicita as categorias e estabelece as relações entre as categorias propostas e as questões do questionário aplicado aos consultores do IST de TIC. Entretanto, é importante mencionar que, tanto nas entrevistas quanto no questionário, algumas questões se aplicam e alicerçam as discussões de mais de uma categoria, visto que o processo de estruturação da MO pressupõe interfaces e o instrumento proposto e aplicado tem o intuito de identificar tais interfaces.

No contexto da análise foram feitas inferências obtidas por meio do instrumento utilizado para Observação Direta (Apêndice H) que abordou questões de ‘Estrutura Física’, ‘Capital Humano’ e ‘Repositórios e Repertórios de Memória’, pois acredita-se que eles complementam e norteiam algumas falas.

As análises realizadas com base na Documentação - *checklist* (Apêndice D) Planejamento Estratégico Integrado Sesi-Senai- IEL 2015-2022 que contempla as ações do IST de TIC do Senai Paraná, estão apresentados no Quadro 15 buscando potencializar e evidenciar as ações com foco na competitividade organizacional.

O Documento analisado é composto por 112 (cento e doze) páginas e abrange ações realizadas pelas instituições SESI, SENAI e IEL, dividindo-se de forma macro em: Apresentação; Cenários e Tendências e Estratégias, no entanto, destaca-se que o foco de análise se relacionou, principalmente, às ações de Tecnologia e Inovação apresentados no Planejamento, que visam disseminar a cultura de inovação e oferecer soluções de apoio à gestão da inovação nas empresas, pois é uma das metas da indústria brasileira aumentar sua

capacidade de investimentos em novas tecnologias e processos adotando métodos de gestão que contribuirão continuamente para o aumento da competitividade, e o IST de TIC também tem essa atribuição (SENAI; SESI; IEL, 2016)

Antes de apresentar a análise do Documento Quadro 15, ressalta-se que o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, não contempla questões relacionadas a: 1. Sumário Executivo; 2. Análise de Mercado; 3. Plano de Marketing; 4. Plano Operacional; 5. Plano Financeiro; 6. Construção de Cenários; 7. Avaliação Estratégica; 8. Avaliação do Plano de Negócio, propostos na análise no *checklist* (Apêndice D).

Infere-se que pelo fato de as instituições SESI, SENAI e IEL atuarem em âmbito nacional há mais de 70 anos, tais informações não foram apresentadas na composição do documento analisado, por serem instituições com visibilidade e reconhecimento em todo território nacional e que desenvolvem sistematicamente planejamentos no intuito de aumentar a competitividade do setor industrial, sendo assim, tais campos do *checklist* não foram abordados na análise.

Visto que o IST é considerado uma unidade do SENAI, este vem buscando se posicionar como provedor relevante no mercado de pesquisa, desenvolvimento e inovação, incentivando o crescimento da tecnologia e conhecimento da indústria nacional, entretanto, esta unidade ainda não possui Planejamento Estratégico individualizado e, ainda, se insere no contexto das ações da instituição SENAI maior, recebendo a denominação de ações de Tecnologia e Inovação o documento foi analisado com esse viés (SESI; SENAI; IEL, 2016).

O Quadro 16 explicita informações disponíveis no documento Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022.

Quadro 16: Análise do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022.

ITENS	Descrição
O documento explicita claramente a missão da organização?	Sim, o documento evidencia o papel da organização de “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Brasileira.” visto que, os Institutos são unidades do Senai com infraestrutura física e de pessoas qualificadas para a prestação de serviços técnicos especializados. Seu objetivo é aumentar a competitividade de indústrias de todos os portes e sua missão é a de atuar em transferência de tecnologia e inovação para aumentar a competitividade da indústria brasileira
O documento explicita claramente a visão da organização?	Sim, pois explicita que querem “Consolidar-se como a instituição líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.”

O documento deixa claro os objetivos e metas a serem atingidos?	Sim, visto que o objetivo é aumentar a competitividade de indústrias de todos os portes e sua missão é a de atuar em transferência de tecnologia e inovação buscando como resultados ampliar a competitividade e a inserção global da indústria brasileira e a perenidade das entidades do sistema indústria quanto a sua relevância e sustentabilidade
O documento diagnostica a situação do ambiente interno	Sim, pois reconhece a qualidade de seu capital humano e sua excelência na prestação de serviços educacionais com foco na necessidade das indústrias. Reconhece a necessidade de aumentar os investimentos em novas tecnologias e em processos de gestão mais eficientes.
Diagnostica a situação do ambiente externo	Sim, Apresenta as ameaças e as oportunidades que o macro ambiente propicia. Reconhece e considera a influência de fatores econômicos, sociais, políticos, de mercado, visto que a produtividade da indústria está praticamente estagnada e o crescimento aquém dos parâmetros internacionais. Apresenta o cenário econômico de retração e as dificuldades e desafios impostos pelo rebaixamento do grau de investimento
Define as estratégias de ação	Sim, apresentam como direcionadores estratégicos: *Disseminar a cultura de inovação e oferecer soluções e apoio à gestão da inovação nas empresas; *Promover soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para aumentar a competitividade da indústria; *Promover soluções de serviços de tecnologia e Inovação Adequados as demandas e aos desafios da indústria de forma sustentável. E apresenta os grandes desafios relacionados aos direcionadores estratégicos, os seja as limitações que deverão ser corrigidas: Capacitação de pessoas em gestão da inovação; Entender empresas com serviços de consultoria que aumente a capacidade de inovação; inserir bolsistas para atuar com inovação nas empresas; garantir projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e de processos para indústria; ampliar a prestação de serviços de metrologia e consultoria em tecnologia e garantir a sustentabilidade na prestação de Serviços Técnicos e Inovação.

Fonte: Elaborado com base no documento 'Planejamento Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022' (SESI; SENAI; IEL, 2016).

Ressalta-se, também, que o documento evidencia que em relação a capacidade de inovação, o Brasil ocupa a 80ª posição, enquanto na colaboração universidade-empresa em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o País ficou na 54ª posição. Em relação à absorção de tecnologia pelas empresas o País está na 57ª posição e na disponibilização de tecnologia emergentes ocupa a 85ª posição (SESI; SENAI; IEL, 2016).

Essas posições evidenciam ainda mais os desafios do IST relacionados as questões de tecnologia e inovação, pois aumentar o quadro de baixa dinâmica inovativa é um dos desafios e caminhos a serem percorridos para promover a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira.

No entanto, segundo a Pesquisa de Inovação (PINTEC) elaborado por SESI, SENAI e IEL, (2016), os principais obstáculos para a indústria inovar residem na falta de mão de obra qualificada, falta de informação sobre tecnologia e na dificuldade de se adequar a padrões. Acredita-se que se a MO do IST estiver estruturada pode potencializar suas ações, visando

transpor esses obstáculos e ter, ainda, mais reconhecimento auxiliando as indústrias por meio da prestação de produtos, processos e serviços, valorando a informação e o conhecimento como negócio e potencial competitivo.

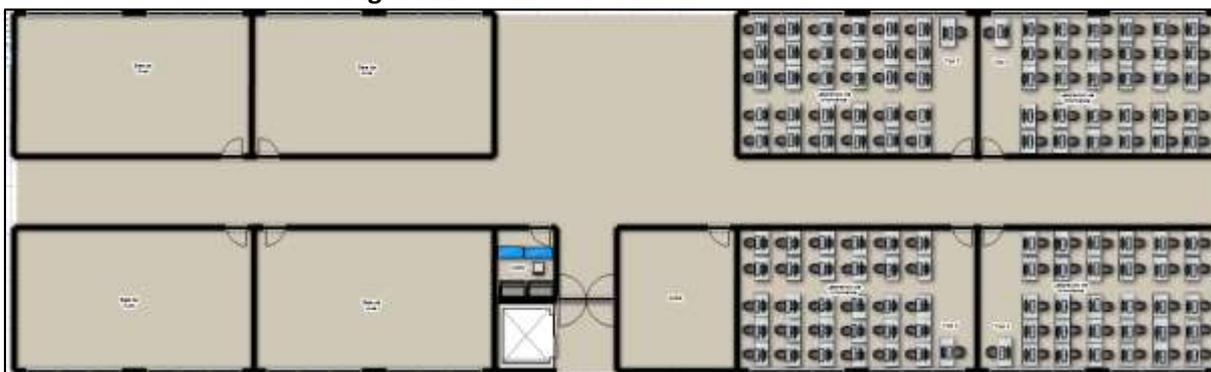
Segundo o Planejamento Integrado do SESI, SENAI, IEL 2015-2022 (2016, p.83) “A demanda por serviços de tecnologia de alta complexidade aumenta de forma desproporcional em relação à capacidade de oferecer soluções as indústrias [...]”, e é nesse contexto que o IST pode auxiliar o setor industrial potencializando sua competitividade por meio de ações que validam os pressupostos 3 e 4 desta pesquisa que, por sua vez, consideram que o valor da informação está diretamente relacionado a sua capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação, uso e reuso, que só é eficiente e eficaz para gerar diferencial competitivo se estruturado e socializado, e que o *know-how* ou ‘saber como’ se refere a competência do sujeito organizacional de se apropriar de informação com valor e, a partir de sua reflexão, compreensão e interpretação, estabelecer conexões com o contexto em que está inserido, ser capaz de gerar diferencial competitivo para a organização em que atua.

Os Institutos SENAI de Tecnologia ampliam o potencial das indústrias em trabalhar com preços competitivos, qualidade dos produtos, agilidade de produção, flexibilidade e capacidade de inovação, pois por meio das consultorias os IST, estas apoiam as indústrias para obterem aumento imediato no que se refere a competitividade e a eficiência de seus processos produtivos, promovendo, ainda, a captação de recursos públicos e privados e atuação em rede (SESI; SENAI; IEL, 2016).

Além disso, o Planejamento explicita como visão das ações do IST a autossustentabilidade, com vistas a manter a operação sólida dos Institutos e a oferta de serviços com qualidade e, desse modo, a competitividade é a mola propulsora das ações do IST voltados a tecnologia e inovação.

No intuito de contextualizar a análise apresentada, foi possível por meio da observação direta identificar no que tange a estrutura física, ou seja a estrutura predial do IST de TIC, que a disponibilização física dos setores é estruturada, composta de três pavimentos e ambientes fechados por temas/áreas do conhecimento conforme *layout* (Figura 11 e Figura 12):

Figura 11: Primeiro Pavimento – IST de TIC.



Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (2019).

Figura 12: Segundo Pavimento – IST de TIC.



Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (2019).

O pavimento térreo com 1.081m² é composto de estacionamento coberto para 50 veículos (atualmente este é um grande gargalo do SENAI Londrina, pois não há dentro das suas instalações local destinado para tal), o primeiro pavimento com 841,76m² é composto de 4 (quatro) salas de aula e 4 (quatro) laboratórios de informática. O segundo pavimento com 841,76m² é composto de 1 (um) laboratório de metrologia, 1 (um) bureau de testes de software e qualidade, 1 (uma) fábrica de *software*, 1 (um) laboratório de automação e redes, 1 (um) laboratório de robótica, 1 (um) laboratório de eletroeletrônica e eficiência energética e 1 (um) laboratório de informática.

Observou-se que o ambiente físico estimula e facilita as interações, troca e socialização de informação para geração de conhecimentos, visto que por estarem no mesmo pavimento a qualquer momento o acesso entre as equipes fica facilitado.

Foi possível constatar, também, no que tange a estrutura física que existem laboratórios, salas de trabalho, salas de aula, salas de reunião, conforme *layout* (Figura 11 e Figura 12), no entanto possuem um gargalo quanto a sala de convivência, visto que esse

ambiente não está explícito na estrutura. No que tange as divisões hierárquicas, claramente definidas no layout do IST de TIC, evidenciou-se que o layout do IST não faz distinção hierárquica, todas as equipes atuam em salas compartilhadas e divididas por competências e não por hierarquia. Observou-se que a estrutura hierárquica do IST é composta apenas por uma coordenação, fator que contribui para a gestão da equipe administrativa e da equipe técnica.

Quanto as condições climáticas foi possível observar que todas as salas são climatizadas e a temperatura das salas é muito agradável. Quanto ao som, há um problema que foi vivenciado pela pesquisadora no período de observação, pois quando chove, por ser metálica a telha e o barulho fica maior do que o considerado confortável.

Quanto à espaço para reuniões, café e conversas informais cada sala possui café e água que propiciam maior conforto para que as conversas informais ocorram, mas não há uma sala de convivência formal, o que na opinião da pesquisadora prejudica as conversas informais e a socialização.

Feito a apresentação dos dados coletados por meio do roteiro de observação direta (Apêndice H) quanto a estrutura física, na sequência serão apresentados os dados coletados por meio dos demais instrumentos e quando pertinente serão agregados as informações observadas no que se refere ao capital humano e aos repositórios e repertórios de memória.

Quanto aos sujeitos as análises foram realizadas com base na resposta da Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação que será denominada apenas como Coordenação de STI, na Gerência da Unidade Operacional do IST de TIC do SENAI, que será denominado Gerência do IST e Consultores do IST de TIC que participaram da pesquisa e que na análise serão denominados de A, B, C, D, E, F, G e H conforme perfis descritos no Quadro 17.

Quadro 17: Perfil dos participantes/coordenação, gerência e consultores IST TIC SENAI Londrina.

Sexo	Identificador para análise	Faixa Etária	Escolaridade	Cargo/Função	Tempo de Atuação na Organização
Feminino	Coordenação de STI	40-50	Mestre	Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação	≅ 18 anos
Masculino	Gerência do IST	40-50	Especialista	Gerência da Unidade Operacional do IST de TIC do Senai	≅ 10 anos
Masculino	A	40-50	Especialista	Consultor Técnico de Negócios	≅ 8 anos
Masculino	B	50-60	Mestre	Consultor Técnico de Negócios	≅ 7 anos
Feminino	C	20-30	Especialista	Analista de Negócios	≅ 2 anos

Masculino	D	20-30	Especialista	Analista de Negócios	≅ 7 anos
Masculino	E	50-60	Graduado	Consultor Técnico de Negócios	≅ 6 anos
Masculino	F	40-50	Mestre	Consultor de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação	≅ 15 anos
Masculino	G	30-40	Especialista	Coordenador de Projetos de Software	≅ 3 anos
Masculino	H	30-40	Graduado	Analista Técnico Pleno	≅ 8 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base no Quadro 17 é possível afirmar que a Coordenação de STI, a Gerência do IST e dos 8 (oito) consultores, 5 (cinco) compõem o quadro de colaboradores do IST de TIC desde a sua criação, pois estão na organização no mínimo a 7 (sete) anos, e já participaram de várias ações do IST de TIC, o que potencializa o conteúdo descrito nas respostas obtidas por meio da entrevista e do questionário.

Na observação foi possível constatar, ainda, que a receptividade dos sujeitos/atores organizacionais foi muito boa, visto que foram solícitos em apresentar as instalações e atividades. Infere-se por meio da observação que alguns consultores que possuem mais habilidades em lidar com os clientes, visto que a equipe possui membros muito novos a Coordenação de STI, junto com os Analistas de Relacionamento com o Mercado (ARM), ainda, centralizam o contato com clientes para evitar ruídos.

Ainda no intuito de apreender as informações obtidas por meio da aplicação do método 'Análise de Conteúdo' – que utiliza procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, fundamentando-se na codificação e categorização do texto, e fazendo uso da técnica 'Análise Categrial' – que classifica por um conjunto de diferenciação e reagrupamentos que impõe a investigação de similaridades, os quadros apresentados ao término de categoria objetivam proceder como sistematizadores de cada categoria analisada (BARDIN, 2011).

Sabendo-se que o método e técnica propostos utilizam procedimentos sistematizados, sendo assim cada categoria foi arranjada nos Quadros (18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24) de acordo com a incidência da Presença (P+) ou Ausência (A-) de elementos que constituíram a análise apresentada anteriormente, utilizando-se de trechos que foram obtidos por meio das fontes de evidência: documentação institucional, entrevista/questionário e observação direta.

Além da incidência (P+) e (A-) também são apresentadas inferências da pesquisadora permitidas pelo método utilizado que transita entre a objetividade e subjetividade das

respostas. As categorias apresentadas são sistematizadas em: **Informação e Conhecimento; Valor da Informação; Informação como negócio/commodity; Memória Organizacional; Memória Repertório; Memória Repositório e Ferramentas de Gestão.**

6.2.1 Categoria – Informação e Conhecimento

A primeira categoria ‘**Informação e Conhecimento**’ foi estabelecida porquanto se compreende que é insumo para qualquer atividade organizacional, sendo assim foi solicitado a Coordenação de STI que relatasse como o IST foi idealizado, porque foi implantado em Londrina e como é a cultura da organização relacionada a prestação de serviços e inovação. A Coordenação de STI relatou que o IST,

“[...] é um projeto que vem do Senai Nacional, e quando o Senai entendeu que trabalhar com tecnologia e inovação requeria uma especialização por parte de quem estava prestando o serviços, eles entenderam que era muito mais viável tecnicamente e economicamente que as unidades do Senai se especializassem e tivessem foco em uma área específica, em um setor industrial específico, então o instituto foi idealizado para ser um prestador de serviços de tecnologia e inovação com especialidades específicas por região, e essas especialidades foram sendo definidas pelo Senai Departamento Nacional (DN) em função de características de mercado e regionais, então por exemplo Arapongas ficou com o Instituto de Madeira e Móveis, por Arapongas ser um polo Moveleiro, Ponta Grossa Construção Civil, por ser uma região que fica talvez no meio do Estado e Construção Civil não ter um polo específico no Paraná, Instituto de Celulose e Papel em Telêmaco Borba, porque as principais empresas de celulose e papel estão lá, e Londrina TI, e assim por diante para os vários setores. Londrina TI por que Londrina é uma região que o polo de TI é o mais organizado, foi a primeira região que se organizou um APL de TI que atua desde 2006. O IST de TIC passou a ser idealizado pelo Senai DN em 2012, então ele foi idealizado para ser um prestador de serviços tecnológicos e inovação, e o que a gente entende por serviço tecnológico e inovação, são consultorias, projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação e serviços de metrologia, calibração, ensaios, então serviços de tecnologia são basicamente essas três modalidades para o Senai, e a ideia era realmente reter especialidades por instituto para que a gente tivesse condições de investir mais em pessoas, investir mais em infraestrutura, quando tivesse essa especialidade bem definida, então foi idealizado dessa forma, foi esse objetivo”.

A Coordenação de STI relatou, ainda, que o IST de TIC foi implantado em Londrina pois,

“[...] já tinha em Londrina alguns serviços de consultoria e de ensaios, de teste de softwares, [...], Londrina já tinha uma infraestrutura mínima, já tinha uma equipe de TI estabelecida, [...] já tinha uma semente de prestação de serviços em TI, e o polo de Londrina, era um polo extremamente representativo no Paraná, então foram esses dois fatores que se juntaram e acabaram gerando a decisão de que Londrina receberia o Instituto de TI”.

Ao se abordar as questões relacionadas a cultura da organização, no que tange a

prestação de serviços e inovação a Coordenação de STI relatou que:

“O Senai tem uma cultura muito forte de prestação de serviço educacionais e ao longo dos últimos anos com a implementação dos Institutos, eu acredito que tem se conseguido, também, buscar a consolidação da cultura de prestação de serviços de tecnologia e inovação, o Senai ele tem muito arraigado desde 1940 [...] a Educação, então esses últimos anos tem sido anos, assim de, consolidar realmente, essa cultura e para começar a correr no DNA do Senai a tecnologia e inovação, então tem sido anos de transição realmente, de transição da cultura, talvez de incorporar na nossa cultura esse olhar da tecnologia e inovação. Não tem sido fácil, porque acaba que todas as diretrizes corporativas, [...] sempre estão muito direcionados para a educação, mas podemos dizer que são anos de transição por causa de todo o projeto de implementação dos Institutos”.

No intuito de complementar e estabelecer relações entre as informações, a Gerência do IST foi indagada se as indústrias atendidas pelo IST de TIC possuem preparação tecnológica para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, e relatou que existem

“[...] empresas com vários graus de maturidade, acho que algumas empresas tem um nível bem, digamos assim, arcaico na maneira de gestão, outros um pouco mais maduras e algumas bem avançadas, e eu acho que a gente consegue transitar em todas elas com os produtos personalizados de acordo com esse grau de maturidade que as empresas possuem. Eu acredito que a grande maioria hoje, ainda não está no nível avançado, está em um nível mais do primário para um mediano, e no nível mais avançado, pelo menos na minha percepção, são muito poucas”.

Quando questionado se o IST de TIC é reconhecido pelo setor industrial como provedor de informações e conhecimentos no mercado de pesquisa, desenvolvimento e inovação a Gerência do IST relatou que:

“[...] quando a gente fala do Instituto ainda existe muita confusão com a Educação, o pessoal confunde muito isso porque o Senai ficou mais de 70 anos fazendo Educação então esse processo de inovação, digamos assim, ele é muito recente, de 2012 para cá começou um movimento maior, embora o nosso Instituto já trabalhe com consultoria a muito tempo, mas essa parte pesada voltada para a inovação é de 2012 para cá, então ele está sendo criado ainda” portanto esse reconhecimento como provedor de informações e conhecimentos talvez aconteça por “[...] aquelas empresas que já foram atendidas, mas, algumas ainda tem dificuldade de perceber esse valor”.

Com base nas falas da Coordenação de STI e da Gerência do IST evidenciou-se que o IST de TIC, ainda, está se consolidando e galgando o reconhecimento do mercado, e que a informação e o conhecimento são insumos para qualquer atividade organizacional, pois como afirma Ilharco (2003, p.38) “[...] a informação pode ter significados diferentes e gerar possibilidades diversas em diferentes indivíduos e em diferentes situações”, cujos diferentes significados e distintas possibilidades potencializam a informação como um negócio para as organizações empresariais, visto que seu valor reside nos múltiplos significados e possibilidades que cada sujeito atribui à ela.

Acredita-se que o conhecimento complementa o processo de informação, visto que este é oriundo de processos cognitivos realizados pelo ser humano e, conforme mencionado anteriormente, pode ser tácito (pertence ao indivíduo que o possui) e/ou explícito (codificado por meio de símbolos), entretanto, são indissociáveis.

Ainda na categoria 'Informação e Conhecimento' no intuito de consolidar a importância da informação e do conhecimento no processo de estruturação da MO, solicitou-se aos consultores do IST de TIC que informassem se compartilham ideias, conhecimentos e práticas? Como? Se consideram o compartilhamento e a socialização da informação e do conhecimento importantes para o desenvolvimento de suas atividades? Qual o principal momento e espaço em que acontecem as socializações e os compartilhamentos de informação e de conhecimento? Qual a importância da informação e do conhecimento nas suas ações e quais são as principais maneiras para adquirir informações?

Antes de apresentar as respostas obtidas pelos consultores especialistas do IST de TIC do SENAI Paraná aos questionamentos supracitados, destaca-se que nas discussões aqui apresentadas a informação e o conhecimento voltados ao negócio estão diretamente relacionados ao modo de pensar e produzir um novo produto, melhorar um processo industrial ou prestar um serviço ao cliente. O todo organizacional deve ser considerado e a informação e o conhecimento se constituem em causa e efeito deste todo, tendo que ser reconhecidos como recursos econômicos imprescindíveis, pois se considera que a instituição orgânica implica em compreender que as informações e os conhecimentos internos e externos, formais e informais são necessários para manter o equilíbrio organizacional. Nesse contexto, o valor atribuído a informação e ao conhecimento só tem realmente significado quando se transforma em processos, produtos e serviços, ou seja, quando faz parte do dia a dia, e isso pode acontecer por meio da MO desde que esta esteja estruturada.

O indivíduo lida com informação e conhecimento constantemente, por essa razão é importante conceituar ambos os termos, pois as semelhanças podem causar incoerências, principalmente, em ambientes dinâmicos e competitivos, sendo necessário discernir sobre a relação de interdependência que existe entre informação e conhecimento, isto é, são inter-relacionados e, portanto, há uma recíproca dependência. Contudo, nas respostas obtidas, por parte dos sujeitos pesquisados, o termo muitas vezes é compreendido como sinônimos, conforme evidenciado em algumas respostas.

Feita esta ressalva e, dando início à apresentação da análise, os consultores foram

indagados se compartilham ideias, conhecimentos e práticas e como realizam tais ações? Evidenciou-se nas respostas que existe o compartilhamento de informações e “ideias” (C) / conhecimento, por meio de “[...] reuniões mensais e grupo no Whats” (E), “[...] compartilham na teoria, prática e exemplificações de atuações anteriores” (F), além de realizarem “[...] reuniões específicas de melhoria de processo de software e melhoria de serviços” (G), entretanto, isso ainda não é totalmente sistematizado, bem como a periodicidade não satisfaz totalmente as necessidades dos consultores, pois as reuniões acontecem apenas mensalmente: “[...] sempre na segunda feira de cada mês” (A).

Ao serem questionados se consideram o compartilhamento e a socialização da informação e do conhecimento importantes para o desenvolvimento de suas atividades, todos foram unânimes quanto a importância desses elementos para seus desempenhos. O consultor (H) afirma que “Sim, é sempre bom ter uma visão externa ou uma segunda opinião sobre as atividades que executo no dia a dia”. O consultor (F) complementa respondendo que “[...] não somos detentores de todo conhecimento. Cada atividade é única, vivemos em um eterno aprendizado e a troca de conhecimentos se torna fundamental para o crescimento de qualquer profissional”, explicitando a importância do compartilhamento e socialização do conhecimento que é único e depende de estruturas cognitivas para ser gerado (VALENTIM; GELINSK, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) quando abordam o processo SECI [abreviatura das palavras socialização, externalização, combinação e internalização], mencionam a socialização como uma das fases de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, a socialização possibilita que o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito, seja realizado por meio do compartilhamento de experiências, e isso é fundamental para o desempenho e competitividade organizacional.

Dando sequência, os consultores foram indagados quanto ao principal momento e espaço em que ocorrem as socializações e os compartilhamentos de informação e de conhecimento. Relataram que os compartilhamentos acontecem nas reuniões. Vale lembrar que somente há 4 (quatro) meses essas reuniões passaram a ser mensais, pois anteriormente ocorriam semestralmente e/ou anualmente.

A respeito de qual a importância da informação e do conhecimento para as suas ações e quais as principais maneiras para adquirir informações, os consultores enfatizaram a essencialidade da informação e do conhecimento, visto que ambos são suportes para “[...]”

desenvolver ou agilizar o desenvolvimento das aplicações” (C); sendo “[...] importante pois auxilia na tomada de decisões de projetos” (D). O Consultor (E) afirmou que “É de vital importância que TODOS na organização possam ser abastecidos com as informações da empresa. O conhecimento a ser adquirido acredito que possa ser disseminado em forma de workshops, e-mail, reuniões rápidas semanais (diretivas da organização), entre outras”. E o consultor (G) completa afirmando que a informação e o conhecimento possibilitam “[...] se adiantar aos riscos, estar preparado para eliminá-lo ou minimizar seu impacto, saber exatamente o que deve ser feito no projeto [...]. E a principal maneira de se adquirir essas informações é ter uma base histórica sólida”.

A memória repertório, também, é descrita quando apresentam a importância da informação e do conhecimento, pois no relato do consultor (H) ela é evidenciada “[...] além da troca de conhecimento com colegas de trabalho [...] conhecimentos específicos ajudam a resolver problemas complexos do dia a dia”.

Na área de atuação do IST de TIC “[...] treinamentos específicos (certificações), participação em congressos e capacitação (mestrado, doutorado)” (B) são fundamentais. Um dos consultores, também, enfatizou que sem informação e conhecimento “[...] as ações ficam no senso comum e o histórico dos projetos já executados se perdem ao longo do tempo, nem sempre lembramos de todas as ações e práticas já usadas no projeto” (A), o que evidencia a importância da estruturação da MO e o valor da informação como negócio neste segmento, visto que a informação também se constitui em um negócio/*commodity* para organizações que querem se manter competitivas.

Corroborando com os relatos apresentados pelos sujeitos pesquisados, a literatura enfatiza que a informação pode se expandir, ser completada, substituída, difusa e compartilhada. Ela pode ser considerada um produto ou mercadoria, uma vez que ela impulsiona o desenvolvimento da sociedade. O mercado está exigindo, cada vez mais, que as organizações empresariais sejam capazes de produzir bens e serviços baseados em informação (TARAPANOFF; ARAÚJO JR.; CORMIER, 2000).

A informação é uma ferramenta e/ou insumo que permeia as ações da organização, destacando que se deve levar em conta que a informação não é transferida, mas sim apropriada por um determinado indivíduo, visto que cada informação só existe e só se constitui em uma informação para a pessoa que a está usando, no momento dessa mediação/relação (ILHARCO, 2003; TARAPANOFF, 2006; VALENTIM, 2008).

Segundo Valentim e Gelinsk (2005) o conhecimento é único, pois depende de um sujeito cognoscente e de suas estruturas cognitivas para ser gerado, cujo fator predominante nesse processo é o de construir 'novos' conhecimentos. Dessa maneira, a socialização propicia que o sujeito cognoscente conheça o que conhece e, assim, possa construir 'novo' conhecimento.

O conhecimento é reutilizável, cujo valor é determinado pelo próprio sujeito conforme sua necessidade, pressupondo explicitação e apropriação para que seja útil e favoreça a inovação e a competitividade organizacional. Sendo considerado uma mistura espontânea de experiências, valores, contexto vivenciados e *insight*, que proporciona avaliar e incorporar novas experiências e que constrói a memória repertório, pois tem origem e aplica-se a quem o conhece. É uma abstração interior, de algo experimentado pelo indivíduo e de difícil explicitação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a; SETZER, 1999).

A informação é explícita, formal e está registrada (memória repositório), por outro lado, o conhecimento é implícito, informal, se inter-relaciona ao contexto, nem sempre é tangível, é prático e usual (memória repertório).

A informação e o conhecimento, ou seja a memória repositório e repertório não são estáticos e se modificam influenciando o ambiente devendo ser reconhecidos como insumos, assim sendo, têm valor e geram novas informações e conhecimentos que se constroem pela explicitação, apropriação e socialização.

O Quadro 18 apresenta a incidência (P+) e (A-) de elementos que constituíram a análise da categoria **Informação e Conhecimento** - que se pressupõe serem insumos para qualquer atividade organizacional.

Quadro 18: Categoria Informação e Conhecimento.

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
<p>Informação e Conhecimento</p>	<p><i>“O Senai tem uma cultura muito forte de prestação de serviço educacionais [...], então esses últimos anos tem sido anos, assim de, consolidar realmente, essa cultura e para começar a correr no DNA do Senai a tecnologia e inovação [...]” (Coordenação de STI)</i></p> <p><i>“[...] não somos detentores de todo conhecimento. Cada atividade é única, vivemos em um eterno aprendizado e a troca de conhecimentos se torna fundamental para o crescimento de qualquer profissional”, (Consultor F)</i></p> <p><i>“[...] ambos são suportes para desenvolver ou agilizar o desenvolvimento das aplicações” (Consultor C);</i></p> <p><i>“[...] importante pois auxilia na tomada de decisões de projetos” (Consultor D).</i></p> <p><i>“É de vital importância que TODOS na organização possam ser abastecidos com as informações da empresa. O conhecimento a ser adquirido acredito que possa ser disseminado em forma de workshops, e-mail, reuniões rápidas semanais (diretivas da organização), entre outras”. (Consultor E)</i></p> <p><i>“[...] possibilitam se adiantar aos riscos, estar preparado para eliminá-lo ou minimizar seu impacto, saber exatamente o que deve ser feito no projeto [...]. E a principal maneira de se adquirir essas informações é ter uma base histórica sólida” (Consultor G)</i></p> <p><i>A memória repertório, também, é descrita nessa categoria quando apresentam a importância da informação e do conhecimento, pois ela é evidenciada “[...] além da troca de conhecimento com colegas de trabalho [...] conhecimentos específicos ajudam a resolver problemas complexos do dia a dia” (Consultor H)</i></p> <p><i>“[...] sem informação e conhecimento as ações ficam no senso comum e o</i></p>	<p><i>“[...] Não tem sido fácil, porque acaba que todas as diretrizes corporativas, [...] sempre estão muito direcionados para a educação, mas podemos dizer que são anos de transição por causa de todo o projeto de implementação dos Institutos” (Coordenação de STI)</i></p> <p><i>“[...] empresas com vários graus de maturidade, acho que algumas empresas tem um nível bem, digamos assim, arcaico na maneira de gestão, outros um pouco mais maduras e algumas bem avançadas, e eu acho que a gente consegue transitar em todas elas com os produtos personalizados de acordo com esse grau de maturidade que as empresas possuem. (Gerência do IST)</i></p> <p><i>“[...] quando a gente fala do Instituto ainda existe muita confusão com a Educação, o pessoal confunde muito isso porque o Senai ficou mais de 70 anos fazendo Educação então esse processo de inovação, digamos assim, ele é muito recente, de 2012 para cá começou um movimento maior, embora o nosso Instituto já trabalhe com consultoria a muito tempo, mas essa parte pesada voltada para a inovação é de 2012 para cá, então ele está sendo criado ainda” (Gerência do IST)</i></p>

	<p><i>histórico dos projetos já executados se perdem ao longo do tempo, nem sempre lembramos de todas as ações e práticas já usadas no projeto” (Consultor A),</i></p>	
<p>Inferências</p>	<p>Evidencia-se a essencialidade da informação e do conhecimento, pois são considerados suportes e insumos para o desenvolvimento das atividades do IST de TIC, que são baseadas em competências e <i>know-how</i>, etc.</p> <p>O todo organizacional deve ser considerado e a informação e o conhecimento se constituem em causa e efeito deste todo, tendo que ser reconhecidos como recursos econômicos imprescindíveis, pois se considera que a instituição orgânica implica em compreender que as informações e os conhecimentos internos e externos, formais e informais são necessários para manter o equilíbrio organizacional. Nesse contexto, o valor atribuído a informação e ao conhecimento só tem realmente significado quando se transforma em processos, produtos e serviços, ou seja, quando faz parte do dia a dia, e isso pode acontecer por meio da MO desde que esta esteja estruturada.</p> <p>A informação e o conhecimento não são estáticos e se modificam influenciando e sendo influenciados pelo ambiente e pelos sujeitos organizacionais assim sendo, têm valor e são insumos para geração de novas informações e conhecimentos que se constroem pela explicitação, apropriação e socialização</p> <p>Sendo assim evidencia-se a importância da estruturação da MO e o valor da informação como negócio neste segmento, visto que a informação também se constitui em um negócio/<i>commodity</i> para organizações que querem se manter competitivas.</p>	<p>Evidenciou-se que o IST de TIC, ainda, está se consolidando e galgando o reconhecimento do mercado no que se refere a prestação de serviços técnicos e inovação, e que a informação e o conhecimento são insumos dessas atividades organizacionais,</p> <p>Acredita-se que o reconhecimento do valor da informação e do conhecimento no contexto dos serviços técnicos e de inovação oferecidos pelo IST de TIC ainda estão aquém do desejado pelas organizações, porém confirma-se que o processo está em andamento e as empresas que já fizeram uso dessa expertise do IST reconhecem seu valor, mas o mercado/industrias de forma geral ainda estão em processo de amadurecimento e reconhecimento do Senai como provedor de serviços técnicos voltados a inovação e a competitividade organizacional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.2.2 Categoria – Valor da Informação

A segunda categoria ‘**Valor da Informação**’ se relaciona a validade e relevância do que a informação representa, capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação, uso e reuso da informação e do conhecimento. Sendo assim, a Coordenação de STI e a Gerência do IST foram indagados se a informação para eles e no contexto do IST de TIC tem valor.

A Coordenação de STI afirmou que na prestação de serviços e inovação “[...] é o que mais tem valor [...]” e complementa consolidando os argumentos dispostos nessa pesquisa uma vez que afirma que

*“[...] a informação hoje como a gente lida, a gente vende competências, quando eu falo vender não é nem no sentido de ser remunerado, mas também somos remunerados por isso a gente tem que se sustentar, nós não temos fins lucrativos, mas a gente tem que sustentar o trabalho aqui com a venda de serviços, a gente capta dinheiro com edital, enfim, a gente corre atrás de recurso, de edital de lei de informática, projetos [...], mas como eu falei, a gente **vende a nossa competência em solucionar um problema e informação é tudo**, então por isso a gente tem que ter muito cuidado com a forma como ela é armazenada, acessada, como que a nossa equipe se apropria internamente buscando informações em outras instituições [...]”*

ou seja a fala da Coordenação de STI corrobora com a literatura que afirma que “[...] a informação é um bem cujo valor consiste nas ‘comunicações a respeito de fatos acontecidos no mercado ou na sociedade, que possam influenciar os negócios ou as condutas sociais [...]’” (LOPES, 2008, p.78), e essas comunicações ocorrem interna e externamente ao ambiente organizacional, sendo fundamental o monitoramento de clientes (internos e externos), concorrentes e fornecedores que influenciam e são influenciados.

A Coordenação de STI relatou ainda que

*“[...] por termos [...] como matriz de produto a competência, a nossa competência a gente vende para solucionar problemas relacionados a TI e automação, [...] e com esse cenário de digitalização, ficou super clichê falar, mas há uma transformação digital na vida de todo mundo, na vida das pessoas, na vida das organizações, então a **informação ele é mais importante que qualquer outra coisa, se você consegue ter informações correta, adequada, no tempo correto, você consegue tomar uma decisão mais acertada, você consegue ser mais inteligente nessa decisão**”.*

Tal fala corrobora com a literatura que aborda o cenário mundial em relação ao acelerado processo de globalização da economia, com isso a competitividade desafia a organização a lidar com as incertezas, turbulências e instabilidades do mundo em transformação, cujo diferencial é antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades e as ameaças. Para tanto, é essencial realizar o monitoramento dos fluxos internos e externos à organização interagindo com os atores desse processo exigindo, ainda, a codificação do

conhecimento, o transformando em informação passível de ser armazenada/estocada e que propicie seu compartilhamento, se constituindo em uma *commodity* no ambiente organizacional, possibilitando a correta adequação das atividades do negócio com o ambiente micro e macro (GOMES; BRAGA, 2004; LOPES, 2008).

A Gerência do IST complementa e explicita a que a informação tem valor, como proposto nesta pesquisa, uma vez que afirma

“[...] o valor está na informação [...] o que muda hoje é a informação [...] ela determina a competitividade, visto que o diferencial está em como as empresas vão tratar as informações que elas tem, [...] hoje o conceito e diferencial competitivo desse novo mundo, das grandes multinacionais é como utilizar a informação e transformá-la em negócio, em dinheiro. Informação a gente tem muita [...]” o diferencial está em *“[...] conseguir criar ferramentas, mecanismos e transformar informação em inteligência [...]”* complementando que esse é o ‘pulo do gato’ do mercado no momento pois, *“[...] as empresas que fizerem isso de uma maneira eficiente vão se tornar muito competitivas e elas vão lucrar muito com seus negócios”* baseados em informação.

As opiniões supracitadas reafirmam a problemática da pesquisa, que reside na falta de compreensão em relação a importância da MO, bem como em relação a falta de reconhecimento do valor da informação como *commodity*, em especial no cenário competitivo em que as organizações econômicas atuam.

Sendo assim, reforça que o valor da informação como negócio reside no benefício de minimizar incertezas, a partir da aprendizagem com os erros e acertos ou, ainda, reduzir incertezas durante o processo decisório, visto que informação e conhecimento são fatores estratégicos para o ambiente organizacional e compõem o seu ativo que, por sua vez, busca constantemente ampliar seu potencial inovativo e competitivo.

Os consultores foram indagados em relação a quais os tipos de informação são relevantes para o seu fazer no IST de TIC? E se na opinião do consultor(a) a informação tem valor e qual seria esse valor?

Quanto ao tipo de informação foram mencionados como necessidades informacionais *“[...] requisitos dos projetos e processo no qual o desenvolvimento de software deve passar”* (C), *“Lições aprendidas em outros projetos, tendências [...]”* (D), *“[...] tecnologias em projetos. Casos (cases) de projetos similares. Troca de experiências em tecnologias perfis de projetos similares”* (B), *“[...] crescimento sustentável [...]”* (E), *“[...] Histórico de estimativas de projetos para o planejamento de outros projetos; Mapeamento do conhecimento e habilidades dos colaboradores que atuam nos projetos; Riscos do projeto”* (G).

Corroborando com os relatos anteriores o consultor (A) afirmou que *“[...] as*

informações mais relevantes são entregadas já realizadas pois os clientes sempre nos questionam as expertises sobre determinados temas [...]”, o que na presente pesquisa se denomina ‘memória repertório’, pois nem sempre possui registro, constituído de atos coletivos, experiências ou relações sociais. Isso confirma o pressuposto ‘4’ desta pesquisa que, enfatiza que o *know-how* ou ‘saber como’ se refere a competência do sujeito organizacional para se apropriar de informação com valor assim, acredita-se que a partir de sua compreensão, reflexão e interpretação estabelece conexões com o contexto em que está inserido, e é capaz de gerar diferencial competitivo para a organização em que atua.

Tais necessidades informacionais do IST de TIC do Senai Paraná, evidenciam a importância da estruturação da MO e o valor da informação como *negócio/commodity*.

No entanto, o mesmo consultor ressaltou, ainda, que “[...] *isso não é muito difundido entre todos e para conseguirmos por exemplo dados para apresentar o IST em simpósio ou eventos do setor temos que ficar garimpando as informações*” (A), o que reforça a problemática proposta, validando o pressuposto ‘3’, pois infere-se que o valor da informação está diretamente relacionado a sua capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação, uso e reuso, e que somente é eficiente e eficaz para gerar diferencial competitivo se estruturado e socializado.

Na informação como *negócio/commodity* existe necessariamente o valor de troca e de uso da informação, visto que é no contexto de troca que surge o valor de uso e as questões de valor tem sempre caráter social e contextual, logo perpassam o ambiente organizacional.

Buscou-se conhecer a opinião dos pesquisados se a informação tem valor e qual seria esse valor? Todos foram unânimes em dizer que a informação tem valor, “*Sim, muito valor. [...] garantem um maior sucesso no alcance dos objetivos [...]*” (G), “*Sim, principalmente na tomada de decisões complexas, é importante analisar e processar dados passados para ser cada vez mais assertivo*” (H), “*Sim. Imensurável [...]*” (E), contudo, um importante questionamento foi realizado pelo consultor (A) “[...] *você diz monetário? Ou valor para o negócio?*” e, assim, se limitou a expressar sua opinião em relação ao valor do negócio “[...] *sem estas informações, muitas vezes, são realizados ‘n’ retrabalhos, como também dificuldades e atraso em projetos*”.

Segundo Almeida e Varvakis (2005, p.55) “[...] o valor da informação propriamente dito é a validade e a relevância que a informação representa a um determinado indivíduo (ou grupo)”, e está repleta de subjetividades. No entanto, reduzir incertezas se relaciona

diretamente a custo, tempo e contexto, logo tem valor transformando a economia global (CASTELLS, 2001).

Segundo Santos *et al.* (2017, p.569):

Valorar a informação não é tarefa fácil, e nem é consenso que a informação possua um valor monetário, pois ela é um bem intangível. No entanto entender que dentro do ambiente organizacional a informação é fundamental e imprescindível para tomada de decisão eficiente.

A informação como negócio, com valor, pode ser compreendida como a capacidade que o negócio tem para formular estratégias concorrenciais, para se estabelecer e ser reconhecido como competitivo, uma vez que:

Para que uma informação seja significativa e valiosa para uma organização, e propicie o desenvolvimento das estratégias para tomada de decisão é imprescindível que ela seja submetida a um processamento que leve em consideração fatores cognitivos e emocionais. Trata-se de um processo de análise da informação recebida, para transformá-la em informação estrategicamente útil. De modo que facilite sua apropriação e aprendizagem por todos os atores envolvidos, bem como uma interpretação coerente e concisa dos objetivos da organização (SANTOS *et al.*, 2017, p.570).

As organizações visam reduzir ambiguidades e incertezas visto serem organismos complexos, sendo assim, “[...] o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário lhe infundir significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos” (CHOO, 2003, p.70). “[...] A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada [...]” (CHOO, 2003, p.83).

Ter visão ampla do valor econômico, social e cultural da informação e do conhecimento, é essencial visto que é necessário ter noção do valor recenseador e pragmático, pois são cíclicos, desconhecem limites e se revitalizam com o uso, criando potencialidades estratégicas.

O Quadro 19 expõe a incidência (P+) e (A+) de elementos que constituíram a análise da categoria Valor da Informação – validade e relevância do que a informação representa, capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação e do conhecimento.

Quadro 19 - Categoria Valor da Informação.

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
Valor da Informação	<p>“[...] informação e conhecimento é o que mais tem valor [...] a informação hoje como a gente lida, a gente vende competências, quando eu falo vender não é nem no sentido de ser remunerado, mas também somos remunerados por isso a gente tem que se sustentar, nós não temos fins lucrativos, mas a gente tem que sustentar o trabalho aqui com a venda de serviços, a gente capta dinheiro com edital, enfim, a gente corre atrás de recurso, de edital de lei de informática, projetos [...], mas como eu falei, a gente vende a nossa competência em solucionar um problema e informação é tudo, então por isso a gente tem que ter muito cuidado com a forma como ela é armazenada, acessada, como que a nossa equipe se apropria internamente buscando informações em outras instituições [...]” (Coordenação de STI, grifo nosso)</p> <p>“[...] a informação ele é mais importante que qualquer outra coisa, se você consegue ter informações correta, adequada, no tempo correto, você consegue tomar uma decisão mais acertada, você consegue ser mais inteligente nessa decisão” (Coordenação de STI, grifo nosso)</p> <p>“[...] o valor está na informação [...] o que muda hoje é a informação [...] ela determina a competitividade, visto que o diferencial está em como as empresas vão tratar as informações que elas tem, [...] hoje o conceito e diferencial competitivo desse novo mundo, das grandes multinacionais é como utilizar a informação e transformá-la em negócio, em dinheiro. Informação a gente tem muita [...]” o diferencial está em “[...] conseguir criar ferramentas, mecanismos e transformar informação em inteligência [...]”</p> <p>“Sim, muito valor. [...] garantem um maior sucesso no alcance dos objetivos</p>	<p>“[...] você diz monetário? Ou valor para o negócio?” (Consultor A)</p>

	<p>[...]” (Consultor G),</p> <p>“Sim, principalmente na tomada de decisões complexas, é importante analisar e processar dados passados para ser cada vez mais assertivo” (Consultor H),</p> <p>“Sim. Imensurável [...]” (Consultor E)</p>	
Inferências	<p>Os argumentos da pesquisa quanto ao valor da informação são consolidados, pois no ambiente competitivo a informação tem valor e propicia diferencial competitivo.</p> <p>Porém a problemática proposta de que há uma falta de compreensão em relação a importância da MO, bem como em relação a falta de reconhecimento do valor da informação como <i>commodity</i> também é explicitada.</p> <p>O valor da informação reside no processo de minimizar incertezas e nos dados coletados houve uma unanimidade quanto ao valor da informação.</p> <p>Vale inferir que ter visão ampla do valor econômico, social e cultural da informação e do conhecimento, é essencial visto que é necessário ter noção do valor recenseador e pragmático, pois são cíclicos, desconhecem limites e se revitalizam com o uso, criando potencialidades estratégicas.</p>	<p>O valor da informação reside na validade e relevância da mesma, e o valor monetário e o valor para o negócio comumente são indissociáveis, porém ainda há uma dificuldade em reconhecer o valor monetário da informação, mesmo que em falas anteriores fique explícito que o IST de TIC comercializa competências, <i>know-how</i>.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.2.3 Categoria – Informação como Negócio/Commodity

A terceira categoria ‘**Informação como Negócio/Commodity**’ minimiza incertezas e depende de contexto, relacionado ao valor de uso e troca como objeto e fenômeno. Sendo assim a Coordenação de STI foi indagada se a informação pode ser considerada uma mercadoria, e afirma que “**Com certeza hoje ela é**”, complementando que, atualmente, a informação “[...] *é mais importante que qualquer outra coisa, se você consegue ter informações correta, adequada, no tempo correto, você consegue tomar uma decisão mais acertada, você consegue ser mais inteligente nessa decisão*”.

A Coordenação de STI explicita a informação como negócio ao relatar que

“[...] Geralmente a gente começa com um projeto, ou um desenvolvimento qualquer, nós precisamos entender primeiro qual é o benefício, qual é a proposta de valor que aquele produto, aquele processo vai gerar. Quando você consegue entender o porquê você vai desenvolver, aí você começa a pensar o que pode ser feito, para que esse desenvolvimento aconteça, ao pensar em uma forma, eu já começo a idealizar o que, para depois realizar o nosso maior trabalho que é pensar como vou desenvolver, quais são os caminhos que a gente tem que tentar encontrar com nosso conhecimento, nossas competências os caminhos mais adequados, as estratégias, as tecnologias mais adequados para eu fazer o que entendi que vai gerar aquele valor”, ou seja memória repositório aliada a memória repertório.

A Coordenação de STI relatou que

“[...] o cliente vem para a gente com a demanda, a primeira coisa que a gente pergunta é por que você está fazendo isso, o que você espera, qual é o valor que essa solução vai gerar para você, para o seu negócio e para o teu cliente. A partir dessa primeira resposta, a gente aponta uma solução é essa, a gente define qual é a solução. E o segundo passo é o seguinte: Quais são os atributos dessa solução, e como nós podemos desenvolver esses atributos? E assim a gente caminha”,

ou seja, é a informação minimizando incertezas de acordo com seu contexto relacionado ao valor de uso e troca como objeto e fenômeno.

Evidencia, ainda, que no IST de TIC a informação como negócio/*commodity* faz parte do seu fazer pois, os produtos e serviços mais demandados se relacionam a

“[...] melhoria de processos no desenvolvimento de softwares, melhoria de processo de processo produtivo, [...] melhoria de processos administrativos e de suporte a produção, então melhoria de processo de uma forma geral usando várias técnicas, e isso é um pacote bem acessado e outra coisa é digitalização de várias formas, digitalizar processos de "N" maneiras, usando plataformas assistentes, desenvolvendo plataformas customizadas, mas digitalizar processo hoje é uma coisa bem, eu estou falando de uma forma bem ampla, que eu posso usar várias formas de digitalização e eu diria assim que os sistemas embarcados [incompreensível] tem muita procura, o desenvolvimento de sistemas conectados, intermédio das coisas, embarcados, e isso ainda puxa um pouco para a automação industrial eu acho que é isso o que mais aparece”, ou seja, informação como negócio/*commodity*.

A informação tem valor estratégico na melhoria de processos, produtos e serviços. Segundo Almeida e Varvakis (2005, p.55), conforme já mencionado anteriormente, “[...] o valor da informação propriamente dito é a validade e a relevância que a informação representa a um determinado indivíduo (ou grupo)”. Sendo assim, a informação sempre tem valor potencial, porém seu valor depende de subjetividades do sujeito em determinado grupo e contexto como relatado pela Coordenação de STI.

Organizações inteligentes trabalham com informação em processos contínuos, pois visam reduzir ambiguidades e incertezas visto serem organismos complexos, portanto, “[...] o

valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário lhe infundir significado, e a mesma informação objetiva poder receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos” (CHOO, 2003, p.70).

A Gerência do IST no que tange a informação como negócio/*commodity* foi indagada se o IST de TIC desenvolve e incentiva a inovação nas empresas do setor e relatou que sim, porém algumas vezes os empresários estão mais preocupados em manter produtos que estão a 10 ou 15 anos no mercado do que inovar, mencionando ainda que o IST de TIC é um grande incentivador e parceiro do Arranjo Produtivo Local (APL) de TIC em Londrina.

Ainda no intuito de potencializar a informação como negócio a Gerência do IST foi indagada se adota padrões normativos nacionais e internacionais que potencializam a informação como um negócio/*commodity* em âmbito global, e relatou que sim:

“[...] trabalha com conceitos de MPS, ISO que são padrões internacionais então a gente leva isso, tanto para as empresas de TI como para as demais, porque realmente como a TI é transversal são metodologias de gestão reconhecidas mundialmente, inclusive para uma das certificações, essa não é internacional é da [MPSBR] o maior número de empresas certificadas é aqui na região de Londrina, que é uma ação coordenada Sebrae e Senai que fomentaram e incentivaram as empresas a buscar um padrão de gestão”.

No que tange a sustentabilidade do IST de TIC baseado em informação como negócio/*commodity* a Gerência do IST afirma que fecharam os dois últimos anos sustentáveis e que as receitas operacionais do IST de TIC são as melhores do estado do Paraná.

Quando questionado se as informações podem ser consideradas mercadorias para o IST de TIC, o sujeito pesquisado foi enfático em afirmar que,

“Muito” o foco é transformar essa informação em inteligência “[...] a gente coleta muita informação, coleta, coleta, coleta, mas e daí né? Fica só como histórico num banco, mas tratar isso, transformar, é um potencial gigante realmente para várias coisas, [...] tem muitas empresas que já estão utilizando muito bem isso e realmente são as empresas que mais crescem”.

A fala da Gerência do IST potencializa o diferencial da estruturação da MO e do valor da informação como negócio, pois em um contexto de ameaças e oportunidades, as organizações empresariais são sensíveis ao ciclo econômico e a concorrência local, regional, estadual, nacional e internacional. Sendo assim, acredita-se ser fundamental propor a estruturação da MO do IST de TIC, visto que a informação e o conhecimento estruturados subsidiam, antecipam e inovam para indústria e, promovem um consequente destaque no mercado, visto que basear ações e decisões em informação reconhecida como negócio se constitui em insumo, matéria prima e mercadoria com potencial competitivo.

Para Marx (1984) o valor da mercadoria, em síntese, está atrelado ao valor de uso e ao valor de troca. A mercadoria é um objeto externo ou coisa que satisfaz necessidades. Sendo que reduzir incertezas se relaciona diretamente a custo, tempo e contexto, logo o processo tem valor transformando a economia global, gerando vantagem competitiva, por meio da redução dessas incertezas (CASTELLS, 2001).

Nesse contexto, a valoração da informação como *negócio/commodity* é imprescindível, pois é possível inferir que toda informação passível de gerar lucro pode tornar-se um bem, entretanto, é sabido que ambiguidades e desconfortos relacionados ao valor da informação existem, e a centralidade da informação nos processos contemporâneos exigem o enfrentamento desse desconforto (LOPES, 2008).

Organizações empresariais se alicerçam constantemente em informação e conhecimento para atingir metas e se manter ou se sobreporem no mercado em que atuam. Em vista disso, é necessário compreender a informação e o conhecimento como diferenciais competitivos, uma vez que na sociedade contemporânea o modelo econômico voltado a competitividade é real, além disso, tem causado significativas mudanças na estrutura das organizações, visando a tomada de decisão rápida e eficaz.

Segundo Capurro (2003) o valor da informação faz com que reducionismos nas práticas dos profissionais da informação sejam questionados, pois o fazer de tais profissionais abrange muitos problemas.

Os consultores foram indagados se a informação pode ser considerada uma mercadoria estratégica para o negócio do IST de TIC? Os oito consultores mencionaram que sim, *“Apesar da área de TIC ter a característica de mudar com maior frequência que todas as áreas, consideramos toda informação mesmo que obsoleta, muito importante para a estratégia e mercado do IST, visto que tudo se aproveita baseado no seu histórico de experiências passadas”* (H).

Corroborando com a ideia de Braman (1989) a informação como mercadoria/*commodity* tem valor econômico, que nas últimas décadas aumentou consideravelmente devido as necessidades específicas dos consumidores. Para Braman (1989, p.237, tradução nossa)

A noção de informação como mercadoria requer como complemento um conceito de cadeia de produção de informação. As etapas de tal cadeia adaptadas dos modelos sugeridos por Machlup e Doulding, incluem a criação de informações (criação, geração e coleta) processamento (cognitivo e

algorítmico), armazenamento, transporte, distribuição, destruição e busca. Ganhos de informação comoditizados em valor econômico à medida que passa por cada estágio da cadeia (BRAMAN, 1989, p.237, tradução nossa).

Contudo, sabe-se que a dificuldade em se considerar o valor da informação está relacionada ao fato de não se valorizar todos os recursos materiais e humanos envolvidos na sua produção, visto que informação só é considerada informação quando possui significado, em outras palavras quando é compreensível para um indivíduo.

O Quadro 20 apresenta a incidência (P+) e (A-) de elementos que constituíram a análise da categoria Informação como negócio/*commodity* – minimiza incertezas e depende de contexto, relacionado ao valor de uso e troca como objeto e fenômeno.

Quadro 20 - Categoria Informação como Negócio/*Commodity*.

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
<p>Informação como Negócio/<i>Commodity</i></p>	<p><i>“Com certeza hoje ela é [...] é mais importante que qualquer outra coisa, se você consegue ter informações corretas, adequadas, no tempo correto, você consegue tomar uma decisão mais acertada, você consegue ser mais inteligente nessa decisão”</i> (Consultora de STI, grifo nosso)</p> <p><i>“[...] trabalha com conceitos de MPS, ISO que são padrões internacionais então a gente leva isso, tanto para as empresas de TI como para as demais, porque realmente como a TI é transversal são metodologias de gestão reconhecidas mundialmente, inclusive para uma das certificações, essa não é internacional é da [MPSBR] o maior número de empresas certificadas é aqui na região de Londrina, que é uma ação coordenada Sebrae e Senai que fomentaram e incentivaram as empresas a buscar um padrão de gestão”</i> (Gerência de IST)</p> <p><i>“Muito” o foco é transformar essa informação em inteligência “[...] a gente coleta muita informação, coleta, coleta, coleta, mas e daí né? Fica só como histórico num banco, mas tratar isso, transformar, é um potencial gigante realmente para várias coisas, [...] tem muitas empresas que já estão utilizando muito bem isso e realmente são as</i></p>	

	<p><i>empresas que mais crescem”.</i></p> <p><i>“Apesar da área de TIC ter a característica de mudar com maior frequência que todas as áreas, consideramos toda informação mesmo que obsoleta, muito importante para a estratégia e mercado do IST, visto que tudo se aproveita baseado no seu histórico de experiências passadas” (H).</i></p>	
<p>Inferências</p>	<p>Evidencia-se que a informação como negócio/commodity tem valor imensurável dentro de ambientes competitivos. Hoje diferencia-se no mercado quem consegue transformar informação em inteligência e tomar decisões baseadas nessas informações e conhecimentos que antecipam cenários. A estruturação da MO auxilia nesse processo no momento que os sujeitos organizacionais fazem uso da memória repertório e da memória repositório como subsídios para construção e antecipação de novos processos fortalecendo os acertos e evitando os erros já experimentados.</p> <p>A informação como uma commodity/mercadoria se relaciona com o contexto e baseia em matéria-prima de valor (memória repertório e memória repositório) que pode propiciar as organizações condições necessárias para obter vantagem competitiva.</p> <p>O termo <i>commodity</i> é empregado nessa pesquisa entendendo que a mesma informação poderá ser interpretada por diferentes indivíduos e em situações diversas propiciando a construção de novos conhecimentos alicerçados em erros e acertos já experienciados que potencializam a tomada de decisão assertiva no ambiente organizacional.</p> <p>A informação como negócio/<i>commodity</i> só se evidencia em processos contínuos e reside em suas potencialidades, no seu valor de uso e troca como objeto e fenômeno.</p>	<p>Acredita-se que a dificuldade encontrada na literatura em considerar a informação como um negócio/<i>commodity</i> está relacionada ao fato de não se valorizar todos os recursos materiais e humanos envolvidos na sua produção, visto que informação só é considerada informação quando possui significado, em outras palavras quando é compreensível para um indivíduo.</p> <p>Porém o mercado não tem dificuldade nessa compreensão visto que a informação como negócio/commodity se baseia em matéria-prima de valor que pode propiciar as organizações condições necessárias para obter vantagem competitiva</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.2.4 Categoria – Memória Organizacional

A quarta categoria **'Memória Organizacional'** se relaciona as questões de eficiência e eficácia organizacional, é o modo de fazer as coisas ou solucionar problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais.

No intuito de verificar as ações voltadas ao processo de MO a Coordenação de STI foi questionada se há um plano de carreira instituído para retenção de capital intelectual, e informou que,

"[...] Existe um plano de carreira que é institucional e corporativo, [...] mas ele ainda não está aderente as necessidades do Instituto, ele foi desenvolvido para uma instituição Educacional, [...], até porque [...] 70% da receita ainda é educacional e a obrigação legal do Senai com a Educação é muito grande, [...] a gente precisa ainda revisar isso para que ele realmente esteja aderente as atividades de tecnologia e inovação do Instituto. Então digamos aí que a gente tem, mas ele não é 100% aderente ao que a gente precisa não, ainda não atende as nossas necessidades".

Nesse contexto, a Coordenação de STI foi indagada se acredita que a organização possui capacidade organizacional para estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas e ela afirmou que,

"[...] eu acho que a gente até tem capacidade, a gente tem competência para isso, mas aqui internamente eu diria que a gente até consegue porque a equipe é menor, [...] tem uma baixa rotatividade da equipe, mas eu não saberia te falar se conseguiríamos garantir isso independente da equipe que está hoje, apesar de termos os repositórios, apesar das informações estarem armazenadas, apesar da gente conseguir fazer um resgate rápido, talvez isso ainda não esteja no nível de disseminação, de inovação, da gente conseguir nesse estágio, acredito que a gente tem muito dos pré-requisitos, eles existem, mas eu não enxergo que a gente consegue ter isso sistematizado, a gente precisa talvez de um processo sistematizado, para que essas boas práticas realmente sejam disseminadas, possivelmente a gente consegue sim disseminar, mas elas ficam sempre muito mais restritas as equipes que estão diretamente relacionadas a um projeto ou outro, porque todo nosso trabalho ele é projetizado, então eu acredito que a gente pode melhorar sim essa capacidade quando a gente conseguir sair da equipe do projeto e chegar em outras equipes, porque boas práticas, elas podem sair de um tipo de projeto e ir para outro né, eu ainda acho que nossa capacidade talvez ainda não seja plena por isso, a gente consegue trabalhar sempre muito direcionado aos projetos e não, talvez, extrapolar".

Essa opinião evidencia a importância e o potencial de uma MO estruturada, pois quando a MO é de fato estruturada e a organização faz uso desses saberes, oriundos de experiências dos sujeitos organizacionais, é possível selecionar as melhores práticas baseadas no saber-fazer, ao invés de criar tudo novamente. A competência ou *know-how* propiciam valor ao conhecimento que a organização gera, e este processo é colaborativo, pois a MO é potencialmente competitiva se estruturada e socializada em ambientes não ambíguos.

Ainda nesse contexto a Coordenação de STI foi questionada o que entende por memória organizacional e afirmou que acredita que,

“[...] memória organizacional está muito relacionado a gestão do conhecimento que para a gente é fundamental no Instituto, o nosso trabalho é vender conhecimento, tudo que a gente faz está relacionado ao que a gente aprende sobre um determinado problema e como resolver aquele problema, então quando a gente consegue ter uma gestão eficiente do conhecimento que a gente gerou em cada projeto a gente vai ser melhor no próximo, e no próximo é essa memória que a gente não pode deixar perder[...]” ou seja a memória repertório, relacionada ao saber fazer, ao uso de cognições.

E complementa, esclarecendo que acredita que

“[...] esse é um grande desafio porque você trabalha com pessoas, e dependendo da forma que as pessoas lidam com a informação e registram a informação, mesmo que você tenha mecanismos, documentos e infraestrutura para registro e acesso, pode ser que você perca sim essa memória, então para a gente, acho que para qualquer instituto, universidade, o conhecimento é a nossa matéria prima e a memória é fundamental para isso”.

No intuito de complementar a visão sobre MO a Coordenação de STI foi indagada se acredita que a memória contribui ou pode contribuir com o negócio do IST de TIC, e foi enfática ao afirmar que,

“A memória ela é fundamental, [...], essa memória é o que sustenta e é o que faz a gente evoluir porque se a gente não tivesse conhecimento e essa memória, geridos, você cada vez que você começa um ano ou um projeto, principalmente a gente, é como se você não conhecesse nada daquilo, isso não é verdade. Então a memória no nosso caso, ela é imprescindível, essencial para a evolução e para o nosso trabalho”.

Segundo Menezes (2006, p.31) a “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”.

Nesse sentido, 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 no repositório e no repertório organizacional, mas vale lembrar que a MO no âmbito da CI é um conceito que, ainda, está em processo de consolidação.

Nesse contexto, de eficiência e eficácia que norteia a MO, a Gerência do IST foi indagada se o IST de TIC incentiva e desenvolve projetos de pesquisa, inovação, produtos e processos para aumentar a competitividade do setor industrial e ele esclarece que, *“[...] incentivam a inovação para qualquer tipo de empresa, as de TIC também [...]”*. Quanto a memória organizacional a Gerência do IST foi questionada se a considera uma ferramenta importante para reduzir incertezas no âmbito do processo de tomada de decisão e para geração de diferenciais competitivos e afirma que,

“[...] Eu acho que memória organizacional, [...] te dá uma chance de você não errar de novo em coisas que você já errou se você utiliza uma experiência passada a possibilidade de acerto na minha opinião é maior então eu acho importante se você sempre puder utilizar isso como uma maneira de reduzir um esforço, com certeza, eu acho que é extremamente importante”.

Corroborando com a fala da Gerência do IST a literatura ressalta que a MO está intimamente relacionada a necessidade informacional e a competência em informação, visto que as pessoas usam a informação para resolver problemas, e o ambiente em que a informação foi gerada determina seu valor e sua importância, pois ao compreender a informação de modo subjetivo, é necessário entender os processos sociais e comportamentais da MO, nos quais a informação se estrutura e se atualiza (MENEZES, 2006).

Vale ressaltar que mesmo evidenciado na fala da Coordenação de STI e na fala da Gerência do IST a importância da MO foi possível observar que não existe setor ou ator específico responsável pela estruturação da MO, ainda, trabalham de modo compartilhado e cada um faz um pouco, não existe sistematização, assim é possível inferir que diminui a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.

Ainda no contexto de eficiência e eficácia da MO a Gerência do IST foi indagada se existe alinhamento estratégico em âmbito local, regional e nacional para as ações do IST de TIC, e relatou que localmente sim,

“[...] Londrina criou cinco governanças de inovação e nós temos participação em todas elas, para tentar levar realmente novas soluções para essas cinco áreas que a cidade escolheu para investir na inovação. Estadual, sim, fazemos reuniões com os Institutos, tentando alinhar o que pode ser melhorado, e Nacional ainda não [...] de uma forma coordenada nacionalmente eu acho que ainda não”.

No intuito de verificar o que os consultores entendem por MO, questionou-se se acreditam que a MO pode ser um dos elementos constituintes para ampliar a competitividade do IST e por quê? Solicitou-se que avaliassem a própria participação e contribuição para a constituição da MO do IST de TIC, bem como se a organização possui uma política nítida voltada ao desenvolvimento e valoração da carreira, retenção de capital humano inter-relacionados ao *know-how*?

Quanto a acreditarem que a MO pode ser suporte para ampliar a competitividade do IST, foram unânimes em confirmar essa assertiva. A consultora (C) explicita essa importância ao afirmar que a MO *“[...] dará suporte para a melhoria de serviços e processos”*; e o consultor (H) complementa relatando que *“[...] toda propriedade intelectual gerada durante o desenvolvimento de um projeto, torna o IST cada vez mais especialista e competitivo no*

mercado de forma a aumentar cada vez mais seu portfólio de serviços ofertados”; o consultor (A) afirmou que “[...] através dela os problemas e dificuldades encontrados nos projetos e também nos serviços executados podem ser analisados e tratados, como também vulnerabilidades de informação e segurança devem ser observadas”.

Nas respostas evidencia-se que a MO pode ser suporte para ampliar a competitividade uma vez que o consultor (E) relatou que a MO é um processo que *“[...] identifica vulnerabilidades, nossos pontos fortes, e assim podemos traçar um plano estratégico que possa no sustentar na competitividade no mercado”,* e o consultor (D) acredita que a MO aumenta a competitividade na medida que *“[...] minimiza os problemas nos projetos na medida que essa base de conhecimento vai crescendo”.*

Sabe-se que a MO está a serviço da organização e se relaciona às questões de eficiência e eficácia. Segundo Conduzza e Vitoriano (2016, p.112), um dos *“[...] principais objetivos da memória organizacional é o de construir mecanismos que permitam armazenar documentos com informações e conhecimentos que serão utilizados posteriormente pela organização [...]”.* Quando a MO está estruturada *“As informações armazenadas servem de insumo à produção de novos conhecimentos, que, por sua vez, também devem ser armazenados na memória organizacional”* (BRUSSAMOLIN; SUAIDEN, 2014, p.62).

No âmbito da categoria MO solicitou-se aos consultores que avaliassem sua participação e contribuição para a constituição da MO do IST de TIC e, com base nas respostas obtidas, pode-se inferir que todos se sentem parte do processo *“Colaborar na atualização dos códigos no git e nas tarefas executadas no redmine”* (C). O consultor (A) enfatizou que possui participação expressiva nesse processo, afirmando que *“[...] em sua maioria idealizei, criei processos e estruturei para acontecer, porém não há patrocínio para a manutenção deste sistema e das informações dentro do IST”,* evidenciando o prejuízo da falta de estruturação da MO.

O consultor (G) considera sua participação *“[...] ampla em algumas situações mais tímida e restritas em outras [...] variando muito com o domínio da atividade a ser realizada [...]”;* o consultor (D) afirma que *“[...] contribui com a experiência gerada pela participação em projetos dos mais variados tipos”;* o consultor (E) afirma que sua contribuição está em *“Organizar os projetos que participo, criando documentos para facilitar a prestação de serviço do mesmo, e preenchendo a ferramenta de gestão com as atividades desenvolvidas”;* e o consultor (H) relatou *“[...] creio que eu seja peça importante do todo, sendo assim faço minha*

parte registrando tudo o que eu faço nos repositórios internos da empresa e inserindo os devidos comentários para que possa servir de insumo aos outros colegas e até mesmo para minhas futuras pesquisas”.

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 autores, ainda, reforçam que “A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização” (FREIRE *et al.*, 2012, p.4).

Nessa perspectiva, a MO pode ser considerada como experiência prévia, conforme relatado pelos consultores, e está diretamente relacionada ao capital humano da organização e ao repertório organizacional que possui contexto 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 a evolução.

Destaca-se a cultura organizacional nesse processo, pois contribui para uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais, uma vez que ela é “[...] o resultado dos esforços da organização para se adaptar ao ambiente e, ao mesmo tempo, conseguir a integração interna”, enfocando ações e resultados comuns, visto que “A cultura organizacional não existiria sem as pessoas” (SCHEIN, 1991, p.247, tradução nossa).

Referindo-se ainda a MO, avalia-se que 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.

Compreender esses aspectos valoriza o potencial estratégico da MO, pois por meio dela – e do conhecimento tácito e explícito –, é possível responder questões a respeito da organização, é possível transformar aprendizagens e gerar diferenciais estratégicos para o processo decisório.

Ainda nessa categoria, os consultores foram questionados se a organização possui uma política para o desenvolvimento e valoração da carreira, retenção de capital humano inter-

relacionados ao *know-how*. Segundo os sujeitos pesquisados não existe política, mencionaram que existem “*Apenas políticas de incentivo a capacitação (bolsas)*” (B). Os consultores (A), (D), (F) e (G) afirmam que “*não*”, e complementam relatando que “*Foram realizadas algumas iniciativas anteriores de análise de desempenho, mas não houve nenhum retorno a não ser de preenchimento de questionários e conversas de feedback com gestor*”.

A falta de políticas explícitas voltadas ao desenvolvimento humano corrobora com o pressuposto ‘1’ desta pesquisa, pois a cultura da organização não incentiva a socialização da informação e não há um plano de carreira no IST de TIC para a retenção de capital intelectual.

A cultura organizacional é construída por um determinado grupo para que haja adaptação externa e integração interna, e para que as ações se perpetuem. Desse modo, pode-se inferir que a cultura organizacional se baseia em sete elementos: valores, crenças, rituais, cerimônias, heróis, tabus e normas, que se articulam e possibilitam o reconhecimento do grupo (SCHEIN, 1991).

O *know-how* é construído pelos sujeitos organizacionais, sendo assim, os sujeitos qualificados para a prestação de serviços técnicos especializados, necessitam se basear em informações e conhecimentos produzidos coletivamente, cujo valor está diretamente relacionado a própria capacidade de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas, ou seja, se constituem no capital intelectual da organização que, por sua vez, deve ser mantido e valorizado.

Reforça-se que a relevância e intangibilidade do conhecimento se constrói nos atos coletivos, experiências e relações sociais. A resposta do consultor (A) evidencia a importância da cultura organizacional, da cultura voltada a socialização e ao compartilhamento, pois para que a MO seja compreendida no âmbito organizacional ela precisa ser absorvida e experimentada. Os sujeitos que constroem a MO devem se sentir parte do processo, para que possam garantir sua efetividade, proporcionando a manutenção do capital intelectual da organização, por meio de diretrizes evidentes que propiciem o desenvolvimento organizacional de longo prazo.

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 constituindo em um instrumento de apoio que possibilita a obtenção de vantagem competitiva, pois tem valor agregado composto pela memória técnica, gerencial e de negócios propiciando o uso do capital intelectual dos

atores organizacionais (STEIN, 1995; YAGUI, 2003).

Nesse contexto, as capacidades múltiplas dos atores organizacionais em recuperar e transformar os conhecimentos – oriundos da memória repositório (formal e explícita) e repertório (informal e implícito) –, em diferenciais para o ambiente organizacional, processo este que deve ser retroalimentado constantemente (GONZALES; MARTINS, 2017).

O Quadro 21 aponta a incidência (P+) e (A-) de elementos que constituíram a análise da categoria **Memória Organizacional** - se relaciona as questões de eficiência e eficácia organizacional, é o modo de fazer as coisas ou solucionar problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais.

Quadro 21 - Categoria Memória Organizacional.

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
Memória Organizacional	<p><i>“[...] eu acho que a gente até tem capacidade, a gente tem competência para isso, mas aqui internamente eu diria que a gente até consegue porque a equipe é menor, [...] tem uma baixa rotatividade da equipe, mas eu não saberia te falar se conseguiríamos garantir isso independente da equipe que está hoje, apesar de termos os repositórios, apesar das informações estarem armazenadas, apesar da gente conseguir fazer um resgate rápido, talvez isso ainda não esteja no nível de disseminação, de inovação, da gente conseguir nesse estágio, acredito que a gente tem muito dos pré-requisitos, eles existem, mas eu não enxergo que a gente consegue ter isso sistematizado, a gente precisa talvez de um processo sistematizado, para que essas boas práticas realmente sejam disseminadas, possivelmente a gente consegue sim disseminar, mas elas ficam sempre muito mais restritas as equipes que estão diretamente relacionadas a um projeto ou outro, [...] eu ainda acho que nossa capacidade talvez ainda não seja plena por isso, a gente consegue trabalhar sempre muito direcionado aos projetos e não, talvez, extrapolar” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“[...] memória organizacional está</i></p>	<p><i>“[...] Existe um plano de carreira que é institucional e corporativo, [...] mas ele ainda não está aderente as necessidades do Instituto, ele foi desenvolvido para uma instituição Educacional, [...], até porque [...] 70% da receita ainda é educacional e a obrigação legal do Senai com a Educação é muito grande, [...] a gente precisa ainda revisar isso para que ele realmente esteja aderente as atividades de tecnologia e inovação do Instituto. Então digamos aí que a gente tem, mas ele não é 100% aderente ao que a gente precisa não, ainda não atende as nossas necessidades”.</i></p> <p><i>“[...] não existe política de retenção de capital intelectual no IST de TIC apesar da baixa rotatividade” (Consultora de STI)</i></p>

	<p><i>muito relacionado a gestão do conhecimento que para a gente é fundamental no Instituto, o nosso trabalho é vender conhecimento, tudo que a gente faz está relacionado ao que a gente aprende sobre um determinado problema e como resolver aquele problema, então quando a gente consegue ter uma gestão eficiente do conhecimento que a gente gerou em cada projeto a gente vai ser melhor no próximo, e no próximo e é essa memória que a gente não pode deixar perder[...]” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“[...] esse é um grande desafio porque você trabalha com pessoas, e dependendo da forma que as pessoas lidam com a informação e registram a informação, mesmo que você tenha mecanismos, documentos e infraestrutura para registro e acesso, pode ser que você perca sim essa memória, então para a gente, acho que para qualquer instituto, universidade, o conhecimento é a nossa matéria prima e a memória é fundamental para isso” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“A memória ela é fundamental, [...], essa memória é o que sustenta e é o que faz a gente evoluir porque se a gente não tivesse conhecimento e essa memória, geridos, você cada vez que você começa um ano ou um projeto, principalmente a gente, é como se você não conhecesse nada daquilo, isso não é verdade. Então a memória no nosso caso, ela é imprescindível, essencial para a evolução e para o nosso trabalho” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“[...] Eu acho que memória organizacional, [...] te dá uma chance de você não errar de novo em coisas que você já errou se você utiliza uma experiência passada a possibilidade de acerto na minha opinião é maior então eu acho importante se você sempre puder utilizar isso como uma maneira de reduzir um esforço, com certeza, eu acho que é extremamente importante” (Gerência do IST)</i></p>	
--	---	--

	<p><i>“[...] toda propriedade intelectual gerada durante o desenvolvimento de um projeto, torna o IST cada vez mais especialista e competitivo no mercado de forma a aumentar cada vez mais seu portfólio de serviços ofertados” (Consultor H)</i></p> <p><i>“[...] através dela os problemas e dificuldades encontrados nos projetos e também nos serviços executados podem ser analisados e tratados, como também vulnerabilidades de informação e segurança devem ser observadas” (Consultor A)</i></p> <p><i>“[...] identifica vulnerabilidades, nossos pontos fortes, e assim podemos traçar um plano estratégico que possa no sustentar na competitividade no mercado” (Consultor E)</i></p> <p><i>“[...] minimiza os problemas nos projetos na medida que essa base de conhecimento vai crescendo” (Consultor D)</i></p>	
<p>Inferências</p>	<p>Acredita-se que a memória organizacional se relaciona diretamente as questões de eficiência e eficácia e nesse contexto deve fazer parte do fazer de ambientes competitivos.</p> <p>Avalia-se que 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 na memória repositório (explícita, registrada) e na memória repertório (implícita, informal)</p> <p>Constatou-se que os sujeitos organizacionais se sentem parte do processo de construção da Memória da Organização e a cultura contribui para essa percepção de participe do processo. No entanto o uso da memória organizacional fica subutilizado pela falta de estruturação do processo.</p>	<p>O capital intelectual é fundamental nos processos da memória organizacional, visto que acredita-se que a relevância e intangibilidade do conhecimento se constrói nos atos coletivos, experiências e relações sociais. No entanto, o IST de TIC ainda não possui ferramentas estruturadas para retenção desse capital intelectual e nem dos conhecimentos que eles possuem.</p>

6.2.5 Categoria – Memória Repertório

A quinta categoria ‘**Memória Repertório**’ está relacionada ao saber fazer, uso de cognições – tem origem e aplica-se a quem conhece, está imbuída de contexto e conhecimentos tácitos.

A Coordenação de STI foi questionada se acredita que a organização possui capacidade individual de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas, e afirmou que isso ainda não acontece de forma sistematizada. Questionou-se, ainda, se a organização valoriza o *know-how* dos atores/sujeitos organizacionais e esclareceu que pelo IST de TIC fazer parte de um contexto maior

“[...] acredito que valoriza, mas ainda não consegue, talvez, reconhecer e gerar mecanismos de retenção [...] ainda precisamos evoluir muito em termo de gestão de pessoas de gestão do reconhecimento, e mesmo quando eu digo que a gente tem, talvez, um trabalho aqui interno a gente se preocupa muito em fazer esse trabalho de organizar as informações, de reter, de enfim de não perder essa memória, esse conhecimento gerado, não temos isso em termos de instituição Senai e de instituição Federação, então é um trabalho específico aqui do Instituto, mas a gente entende que se tivéssemos todos os Institutos trabalhando juntos isso poderia, ser mais efetivo, se tivesse padrões poderia ser mais efetivo. Eu acredito é valorizado, mas apesar de ser valorizado infelizmente ainda não temos ações para retenção, ainda precisamos evoluir nisso”.

E complementando questionou-se se considera o *know-how* importante para as atividades desenvolvidas pelo IST de TIC e foi enfática *“[...] É isso que a gente vende, é o know-how das pessoas, é a competência, hoje a gente não vende produto, a gente vende competências, a nossa matriz, quando eu chego no cliente o que eu vendo é nossa matriz de competências”.*

Nessa perspectiva, observa-se que o IST de TIC trabalha/vende informação repleta de conhecimentos preexistentes oriundos da mistura espontânea de experiências e valores e composta pelo conhecimento informal, tácito, intangível a memória repertório, ou seja, é o conhecimento tácito composto de acontecimentos.

O que denominamos nesta pesquisa ‘memória repertório’ é uma abstração interior, de algo experimentado pelo indivíduo e de difícil explicitação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a; SETZER, 1999). Tal memória ganha ênfase, pois o diferencial da memória como repertório no âmbito de um ambiente organizacional, reside no ato coletivo, no agir socialmente, está na capacidade de estabelecer relações, no saber como, na experiência.

Ainda no contexto da categoria 'memória repertório' a Gerência do IST foi indagada se os recursos humanos especializados se constituem em um diferencial do IST de TIC, e foi enfático em afirmar que

“[...] estamos trabalhando com tecnologia de ponta levando inovação para projetos de P&D, ou seja, se a gente não tiver pessoas altamente capacitadas e qualificadas, a gente não vai conseguir entregar aquilo que a gente está se propondo. Nós estamos levando, [...] o que existe de mais novo hoje no mercado para dentro das empresas, mas nós temos que ter pessoas para isso, não são máquinas que fazem, são as pessoas [...]”

o que evidencia ainda mais o potencial competitivo que as pessoas podem atribuir aos processos, produtos e serviços oferecidos pelo IST de TIC.

Na sequência foi indagado se acredita que o *know-how* influencia as ações do IST de TIC e como tais influências acontecem *“Com certeza, eu acho que o know-how te vende, o know-how te prospecta para o mercado, o know-how te divulga sozinho, então toda vez que você tem um know-how daquilo, você se tornar referência naquilo, é muito bom, muito bom não, para nós é um sonho ser reconhecido por aquilo que a gente faz”*.

A competência ou *know-how* propiciam valor ao conhecimento que a organização gera e este processo é colaborativo, pois a MO é potencialmente competitiva se estruturada e socializada em ambientes não incertos.

A informação e o conhecimento podem ser reconhecidos como insumos, dessa maneira, têm valor e geram o conhecimento que se constrói pela socialização e apropriação de novos conhecimentos que são próprios da memória.

No entanto, mesmo que a Coordenação de STI e a Gerência do IST entendam e reforcem a importância da memória repertório que se relaciona com o saber fazer, com o uso de cognições que tem origem e aplica-se a quem conhece, está imbuída de contexto e conhecimentos tácitos, na observação e nas conversas informais durante a observação direta foi possível constatar que, ainda, não existe uma sistematização ideal para socialização desse conhecimento, dessa memória repertório.

Ainda por meio da observação direta evidenciou-se que a Coordenação de STI realiza uma reunião toda primeira segunda feira do mês, em que foram propostos temas que depois de hierarquizados estão sendo apresentados pelos consultores especialistas para socialização com os demais, ou seja, existe uma iniciativa mesmo que, ainda incipiente nesse caminho, mais ainda há muito que se caminhar para sistematização dessa memória repertório.

Dando continuidade os consultores foram questionados se o próprio *know-how* influencia suas ações. A consultora (C) relatou que sim, *“[...] pois agiliza a resolução de*

problemas”; o consultor (A) relatou que “Sim, pois o conhecimento e o tempo de experiência facilitam nas discussões, a dificuldade principal é o repasse deste know-how para a equipe sem que isso seja visto como um estrelismo, mas sim colaboração”; o consultor (H) relatou que “[...] para o trabalho que hoje no IST foi de grande importância minhas experiências passadas e todo conhecimento adquirido durante minha trajetória na área de TI”; e o consultor (F) afirmou que “A atuação com conhecimentos práticos ganham em tempo, qualidade e assertividade”.

Conklin (1997, p.3, tradução nossa) afirma que “[...] os ativos intelectuais pertencem intrinsecamente às pessoas e são ativos da organização somente por meio de sua aplicação, captura e reutilização [...]”, sendo assim, 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.

A memória repertório está relacionada aos fluxos informais, frequentemente tácitos e realiza interpretações e reinterpretações de fatos, no intuito de compreender, apreender e atribuir significado, ressaltando que a MO constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização).

A memória repertório para os indivíduos e organizações possui automaticidade e é composto de rotinas preexistentes. Envolve habilidades ou rotinas – por exemplo – 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).

Nesse intuito, 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).

A memória repertório é composta de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões e é alicerce da memória armazenada nos repositórios de memória.

Sabe-se que “[...] o passado depende parcialmente do presente [...] é apreendido no presente e responde, portanto, aos seus interesses, o que não é só inevitável, como legítimo [...]” (LE GOFF, 2003, p.51). Sendo assim Walsh e Ungson (1991) enfatizam que os sujeitos que

constituem a organização se baseiam em suas experiências e observações (memória repertório/conhecimento tácito), sendo a cultura organizacional forte influenciadora desse processo de transformação, visto que o mesmo ocorre por meio do desenvolvimento, seleção e análise de novas práticas, que ciclicamente auxiliam na socialização e compartilhamento da informação e do conhecimento dentro da organização.

O Quadro 22 expõe a incidência (P+) e (A-) de elementos que constituíram a análise da categoria **Memória Repertório** – saber fazer, uso de cognições – tem origem e se aplica a quem conhece, está imbuída de contexto e conhecimentos tácitos.

Quadro 22 - Categoria Memória Repertório.

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
Memória Repertório	<p><i>“[...] É isso que a gente vende, é o know-how das pessoas, é a competência, hoje a gente não vende produto, a gente vende competências, a nossa matriz, quando eu chego no cliente o que eu vendo é nossa matriz de competências” (Coordenação de STI)</i></p> <p><i>“[...] estamos trabalhando com tecnologia de ponta levando inovação para projetos de P&D, ou seja, se a gente não tiver pessoas altamente capacitadas e qualificadas, a gente não vai conseguir entregar aquilo que a gente está se propondo. Nós estamos levando, [...] o que existe de mais novo hoje no mercado para dentro das empresas, mas nós temos que ter pessoas para isso, não são máquinas que fazem, são as pessoas [...]” (Gerência do IST)</i></p> <p><i>“Com certeza, eu acho que o know-how te vende, o know-how te prospecta para o mercado, o know-how te divulga sozinho, então toda vez que você tem um know-how daquilo, você se tornar referência naquilo, é muito bom, muito bom não, para nós é um sonho ser reconhecido por aquilo que a gente faz” (Gerência do IST)</i></p> <p><i>“[...] o conhecimento e o tempo de experiência facilitam nas discussões, a dificuldade principal é o repasse deste know-how para a equipe sem que isso</i></p>	<p><i>“[...] acredito que valoriza, mas ainda não consegue, talvez, reconhecer e gerar mecanismos de retenção [...] ainda precisamos evoluir muito em termo de gestão de pessoas de gestão do reconhecimento, e mesmo quando eu digo que a gente tem, talvez, um trabalho aqui interno a gente se preocupa muito em fazer esse trabalho de organizar as informações, de reter, de enfim de não perder essa memória, esse conhecimento gerado, não temos isso em termos de instituição Senai e de instituição Federação, então é um trabalho específico aqui do Instituto, mas a gente entende que se tivéssemos todos os Institutos trabalhando juntos isso poderia, ser mais efetivo, se tivesse padrões poderia ser mais efetivo. Eu acredito é valorizado, mas apesar de ser valorizado infelizmente ainda não temos ações para retenção, ainda precisamos evoluir nisso” (Coordenação de STI)</i></p>

	<p><i>seja visto como um estrelismo, mas sim colaboração” (Consulta A)</i></p> <p><i>“[...] para o trabalho que hoje no IST foi de grande importância minhas experiências passadas e todo conhecimento adquirido durante minha trajetória na área de TI” (Consultor H)</i></p> <p><i>“A atuação com conhecimentos práticos ganham em tempo, qualidade e assertividade” (Consultor F)</i></p>	
<p>Inferências</p>	<p>A informação e o conhecimento podem ser reconhecidos como insumos no processo organizacional, dessa maneira, têm valor e geram o conhecimento que se constrói pela socialização e apropriação de novos conhecimentos.</p> <p>Acredita-se que a memória repertório está relacionada aos fluxos informais, frequentemente tácitos e realiza interpretações e reinterpretações de fatos, no intuito de compreender, apreender e atribuir significado, ressaltando que a MO constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização).</p> <p>A memória repertório é composta de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões e é alicerce da memória armazenada nos repositórios de memória, nesse contexto o know-how, ou saber fazer é fundamental para constituição da Memória das Organizações, visto que a memória não está na organização e sim nas pessoas que constituem o ambiente organizacional.</p> <p>Com intuito de elucidar o que se discute como memória repertório a pesquisa conceitua Memória Repertório como memória baseada no uso de diferentes cognições, ou seja, mistura espontânea de experiências, <i>know-how</i>, valores, cultura, ambiência e <i>insights</i>. Se baseia no ato coletivo e nas relações sociais representando as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos.</p>	<p>A memória repertório se constitui por meio das pessoas pois são elas que atribuem significados a informação e ao conhecimento. Nesse contexto é fundamental a constituição e uso de mecanismos, ambientes e ferramentas que possibilitem a socialização e explicitação dessas informações e conhecimentos para que a organização não perca completamente informações e conhecimentos oriundos de práticas dos sujeitos que compõem o ambiente organizacional.</p> <p>Na observação e nas conversas informais durante a observação direta foi possível constatar que, ainda, não existe uma sistematização ideal para socialização desse conhecimento, dessa memória repertório</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.2.6 Categoria – Memória Repositório

A sexta categoria **‘Memória Repositório’** são os conhecimentos formais materializados em diferentes suportes.

Nesse contexto a Coordenação de STI foi indagada se existem ações formalizadas institucionalmente voltadas a socialização e ao compartilhamento de informação, e este informou que sim: “[...] *não funciona como a gente gostaria, temos uma página nossa dentro do site da instituição [...] TIC News que é para colocar [...] novidades, início e fim de trabalhos realizados pelo IST, tem o edital, enfim, a gente tem sim alguns mecanismos [...]*”, entretanto, a Coordenação de STI relatou que:

“[...] em uma escala de 10 à 100, o uso fica em uns 50, porque as pessoas ainda não tem aquele hábito de compartilhar [...] tem outros canais que são Whatsapp que funciona bem e a gente deixa restrito para assuntos de trabalho, então isso funciona bem para comunicação rápida e a gente tem um repositório na rede que é repositório técnico de informações de projetos, então isso funciona, temos ainda repositórios específicos para cada tipo de projeto para que a gente possa compartilhar e esse conhecimento não se perder [...] esse repositório em termos de projeto, ele tá no nosso servidor, enfim agora a gente quer migrar para um repositório em nuvem, e esse ano temos projeto de migrar isso, tirar do servidor local e deixar no servidor em nuvem, para a gente possa ter até acesso externo, para que as atualizações ocorram em tempo real, quando você trabalha no servidor você depende muito da pessoa ir lá e salvar, então agora, a gente está migrando todo esse repositório, a ideia é que todo esse repositório nosso até o final desse ano esteja tudo em nuvem. Essa infraestrutura já existe”.

Foi solicitado ainda a Coordenação de STI que descrevesse as formas de compartilhamento, armazenamento e recuperação das informações produzidas pelo IST de TIC, e voltou a mencionar os “[...] *repositórios de informação [...]*” ressaltando que hoje é possível

“[...] reusar muita coisa [...] a gente consegue aproveitar os históricos [...]. Mas estamos tentando focar esse ano, em melhorar a qualidade do acesso, permitindo que esse acesso seja universal, onde quer que eu esteja, hoje ele não é universal eu tenho que estar na rede [...] porém temos que criar padrões para essa disponibilização, então nossa meta esse ano é melhorar a qualidade e melhorar o acesso, esse é um projeto [...]”.

Corroborando com a opinião da Coordenação de STI, a literatura ressalta que o conhecimento é processual e nas organizações seu foco deve se voltar à socialização, portanto, a sistematização e o acesso com o intuito de partilhar experiências é fundamental, para que seja incorporado e se torne parte do ambiente, sendo a memória formada por experiências de vida podendo transformar outras experiências, proporcionando a construção de novas informações e conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; HALBWACHS, 2006).

Acredita-se que a estruturação da MO é composta pelo repositório/arquivo – artefatos que garantem persistência, é pelo repertório/memória – que é a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, sendo assim o registro e a maneira como se tem acesso e faz uso desses registros é fundamental para competitividade organizacional, uma vez que as relações de memória, de reconstrução do passado com base no presente são tão importantes quanto os registros memoriais armazenados nos repositórios.

A Coordenação de STI foi indagada, ainda, se utilizam erros e acertos de projetos, serviços ou consultorias anteriores para eliminar etapas de projetos em execução, e afirmou que a equipe *“[...] com certeza usa, [...] e em Londrina como a rotatividade de profissionais é muito baixa, isso contribui muito [...]”*.

Complementando a Gerência de STI foi indagada se usam boas práticas relacionadas a projetos de inovação para proposição de projetos futuros que, também, relatou: *“Usamos [...] e agora estamos trabalhando com uma figura que é a facilitadora, ou seja, uma pessoa como [...] ponto focal [...]. O nosso processo ainda não é pleno, pois se eu estou fora do Senai eu não acesso o servidor”*. E como não há uma sistematização do que deve ser registrado *“[...] dependendo se eu sou gestor do projeto, por uma característica de ser mais enxuto, arquivo menos, eu dependo ainda muito talvez dessas características pessoais, a ideia é a gente ao longo desse ano fazer um padrão mais rígido, tem que todo mundo no mínimo estar com isso aqui lá, então essa é nossa meta, melhorar”*.

A Gerência do IST foi indagada se considera as informações do IST de TIC rastreáveis e integras e afirmou que:

“Acho que todos os nossos projetos são rastreáveis e íntegros [...] nós não temos produtos, os produtos ficam com a empresa, o Instituto não fica com o produto, o que nós temos aqui é uma área de gestão de projetos onde fica todo o histórico do que foi feito, íntegros creio que sim, inclusive respondemos juridicamente por isso se, temos o conflito de interesses, questões que as vezes que envolvem patentes das empresas, que envolvem a competitividade da empresa, então a gente realmente é muito transparente, íntegro e tudo que é documento nosso é publicado em portais não tem nada que não é rastreável”.

A Gerência de IST foi questionada, ainda, se existem momentos de socialização de boas práticas que evitem retrabalho e ampliem a competitividade do IST de TIC, e acredita que sim, *“[...] realizamos reuniões com a equipe, tentamos realmente divulgar os nossos trabalhos de uma maneira a incentivar as pessoas, não só para a equipe interna, mas de uma forma talvez um pouco diferente, para a sociedade. Nós somos uma entidade de apoio, a obrigação nossa além de falar isso para nossa equipe interna é divulgar isso para o mercado [...]”*.

Foi possível por meio da observação direta constatar que os sujeitos/atores organizacionais fazem uso da memória repositório, ou seja, dos conhecimentos formais materializados em diferentes suportes dentro da organização, mas pelo repositório de informações da organização ainda estar disponível somente no servidor interno, ainda não possui acesso remoto 'na nuvem' o processo de alimentar e retroalimentar as informações as vezes é prejudicado.

Também foi possível por meio da observação direta, identificar que utilizam principalmente o repositório disponível no servidor da instituição, em que os processos estão armazenados (propostas, serviços prestados, orçamentos, ou seja documentos) e o *GitLab* que é um gerenciador de repositório de *software*, em que ficam armazenados os códigos de desenvolvimento, projetos de hardware da instituição.

Foi possível, ainda, constatar por meio da observação direta que existem arquivos físicos, principalmente porque os projetos que dependem de edital, ainda, exigem comprovações físicas, para a prestação de contas, mas esses arquivos não estão agrupados, ficam espalhados e o acesso também não é controlado, sendo que a gestão é feita pelas analistas administrativas, mas o acesso não é restrito aos demais colaboradores.

Foi constatado, ainda, na observação que o servidor representa um risco para os processos da instituição, pois o *backup* do servidor não é diário, quando 'cai' o servidor ninguém trabalha, a equipe toda fica ociosa.

Foi possível observar, também, que os documentos armazenados no repositório estão organizados pelo nome do projeto e não possuem uma sistematização clara para busca como, por exemplo, indexados por palavras-chave ou termos por assunto. Observou-se que quando o projeto é armazenado no repositório já foi batizado e seu nome é de domínio público é fácil localizar, mas quem não sabe se o projeto está cadastrado pelo nome da empresa ou por outro ponto de acesso, o projeto se perde, fator que dificulta a busca, uso e reuso da informação.

Todos tem acesso ao servidor, todos alimentam o servidor com informações mas cada um usa características pessoais para realizar tal tarefa, não existe diretrizes instituídas, são usadas apenas convenções. Se alguém for ao repositório e apagar um projeto a MO se perde, se alguém for até o arquivo físico e levar um projeto embora, a informação se perde. Enfim, evidencia-se a fragilidade do repositório e da armazenagem física em relação a acesso, busca e segurança dos conteúdos e documentos.

Molina (2013) defende que a organização e a preservação da memória de uma

organização são de extrema importância, visto que possibilitam que a informação e o conhecimento gerados nesse ambiente, sejam adequadamente registrados e preservados, para futuro acesso, recuperação, uso e reuso das pessoas que necessitam desses conteúdos.

Sendo assim, a MO só tem sentido se realmente for usada, se produzir conteúdo, se mantiver a continuidade do negócio, se puder ser ativada, reavivada, se for uma ferramenta estratégica, se evitar a perda de conhecimento, se explorar experiências, se integrar saberes, se demonstrar compromisso, segurança, transparência e cumprimento legal e normativo. Em suma se de fato propiciar governança e se constituir em suporte para a construção de processos de gestão competitivos. A informação tem valor estratégico e melhora processos, produtos e serviços organizacionais, uma vez que é ferramenta estratégica para a obtenção de competitividade.

Os consultores foram questionados se existe algum tipo de registro das informações geradas durante o processo de desenvolvimento de produtos, processos e serviços relacionados ao IST de TIC, bem como se acreditam que esses registros podem colaborar no desenvolvimento de ações futuras evitando erros e evidenciando boas práticas. Além disso, questionou-se se fizeram uso de informações disponíveis em arquivos ou repositórios do IST para desenvolver alguma atividade. Foi solicitado que descrevessem como foi a experiência e se as informações estavam estruturadas e facilmente acessíveis. Por último, foram indagados a respeito de quais as vantagens e as desvantagens ao ter acesso a informações estruturadas oriundas de outros processos.

Ao responderem em relação aos tipos de registro das informações geradas durante o desenvolvimento de produtos, processos e serviços relacionados ao IST de TIC, destacaram que existe o *“Registro da execução dos projetos (Sistema de gestão de projetos)”* (B); o consultor (A) relatou que *“Existem registros de projetos de inovação que são obrigatórios com o departamento nacional, já que são necessários para prestação de contas, para alguns produtos existe um documento de sistematização promovido pela academia de consultores que descrevem como o serviço deve ser oferecido, e como o serviço deve ser executado, entre outras informações do produto [...]”*, entretanto, o mesmo consultor mencionou que *“[...] quanto ao processo macro para realização dos serviços, em 2012, 2013 foram elaborados procedimentos de trabalho com fluxo de informações, mas nem todos os consultores seguem o processo, já que foi utilizado para participar em uma certificação que ocorreu e venceu em 2013”* (A).

O consultor (D) relatou que “[...] *todas as informações ficam disponíveis no repositório*”; o consultor (E) afirmou que “*As informações geradas são armazenadas em uma ferramenta de gestão de projetos (Redmine), onde é registrado dia a dia as atividades desenvolvidas, de acordo com o planejamento e cronograma do projeto já lançado na ferramenta*”.

Tais declarações evidenciam a importância da GD e da GI, pois a memória repositório se alicerça em conhecimentos formais, explícitos e registrados materializados em um suporte. Evidenciando o valor da informação que se relaciona diretamente a capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação. Dessa maneira, a estruturação e sistematização da memória repositório, que tem potencial para apoiar o processo decisório, antecipando demandas e replicando boas práticas é fundamental para ambientes competitivos e inovativos.

Os consultores pesquisados mencionaram que acreditam que esses registros podem colaborar para o desenvolvimento de ações futuras evitando erros e evidenciando boas práticas. Segundo eles “[...] *os registros de lições aprendidas de cada projeto são fundamentais para evitar que erros aconteçam em outros projetos [...]*” (A); o consultor (H) complementa que “[...] *aprendemos tanto com os erros quanto com os acertos e manter registros do que deu certo ou errado ajuda a não esbarrar nos mesmos problemas novamente*”; e o consultor (B) ressaltou que os registros podem colaborar, mas enfatizou que “[...] *precisaria evoluir para registrar as experiências, não apenas as tarefas executadas em projetos*”, ou seja, a valorização da memória repertório – mistura espontânea de experiências, valores, contexto e *insight* vivenciados, conhecimento tácito é essencial, o que confirma o pressuposto ‘2’ desta pesquisa, pois a MO é vista apenas como repositório/arquivo e não como memória repertório, isto é, a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas.

Ressaltando a compreensão do consultor (B) em relação ao pressuposto ‘2’ vale ressaltar que na literatura verifica-se que “[...] a MO não é um repositório estático de experiências organizadas e indexadas [...]. É vista como um processo dinâmico no qual os conceitos são continuamente renegociados e compreendidos” (ALMEIDA, 2006, p.66).

Spiller e Pontes (2007, p.99) explicam que “[...] 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”.

No entanto, no que tange ao registro das informações geradas durante o desenvolvimento de produtos, processos e serviços relacionados ao IST de TIC o consultor (A) relatou que

“[...] infelizmente apesar deste processo estar estabelecido não é seguido pelos consultores, nem tampouco cobrado que seja executado. A princípio uma auditoria semestral já seria possível que este tipo de informação fosse registrado e analisado, as ações corretivas e de melhoria poderiam ser definidas para isto. Uma tentativa de se manter isso, são as reuniões mensais que foram iniciadas em outubro de 2018”.

Sasieta, Beppler e Pacheco (2011, p.1) mencionam que “[...] a habilidade para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam dos erros e acertos do passado”.

Os modelos de MO podem auxiliar neste processo, pois devem ter como metas: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição dos erros; melhorar a circulação e comunicação da informação e comunicação da informação na organização e integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

A MO evidencia o valor da informação como *negócio/commodity*, pois minimiza incertezas ao armazenar as experiências vivenciadas na organização que a partir de aprendizagens com base nos erros e acertos de processos anteriores, são capazes de reduzir incertezas durante a tomada de decisão, tendo como um dos focos evitar a perda do conhecimento intelectual (*know-how*), aprimorando processos de aquisição, comunicação e integração de saberes ampliando o potencial inovativo e competitivo da organização, entretanto, a cultura organizacional é fundamental nesse processo, pois os sujeitos organizacionais são parte dele.

Infere-se, ainda, que a MO armazena as experiências vivenciadas na organização, se preocupa com o uso, reuso e compartilhamento do conhecimento, requer análise, e para que seja efetiva deve fazer parte da rotina organizacional, e de seus objetivos em 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.

Ainda, descrevendo a respeito da categoria memória repositório, os consultores foram questionados se fazem ou já fizeram uso de informações disponíveis em arquivos ou repositórios do IST para elaborar algum tipo de atividade, como foi a experiência vivenciada e se as informações estavam estruturadas e facilmente acessíveis.

O consultor (B) relatou que não fez uso de informações disponíveis e os consultores (A) e (C) relataram que fazem uso de informações disponíveis em arquivos ou repositórios do IST. O consultor (A) mencionou que já fez uso de “[...] *várias delas. Principalmente para estimar o tempo de execução de projetos similares [...]*”, entretanto, complementou destacando que “[...] *não é assim com a grande maioria dos consultores, que não utilizam a ferramenta e não há uma sistematização desse conhecimento*”. Mencionou que “*Algumas informações estavam estruturadas, outras ainda necessitavam ser planejadas quanto a estrutura de organização*”.

Destaca-se, ainda, que o consultor (H) fez uso e afirmou que “[...] *analisar documentos e arquivos de projetos passados tem ajudado cada vez mais na elaboração de meus projetos, pois, a cada projeto desenvolvido tenho a oportunidade de melhorar cada vez mais, errar menos e atingir a satisfação de nossos clientes*”. No entanto quanto a estruturação o consultor (H) enfatizou que “*Algumas vezes sim, às vezes é necessário dedicar um tempo para buscas de coisas específicas e estruturá-las caso precise*”, e o consultor (G) relatou que nem sempre a informação está devidamente organizada e tratada, o que leva a um esforço considerável.

Com base nessas respostas é possível inferir que a GD, GI e GC como ferramentas do processo de estruturação da MO se aplicados e utilizados podem reduzir ambiguidades, estruturar e sistematizar as informações e conhecimentos disponíveis no IST de TIC do SENAI Londrina.

Finalizando esta categoria, indagou-se qual a visão do consultor em relação as vantagens e desvantagens ao ter acesso a informações estruturadas oriundas de outros processos. A consultora (C) e o consultor (D) relataram não ver desvantagens. A consultora (A) complementou afirmando que acredita que “[...] *Facilitaria a transmissão de aprendizagens entre as áreas*”; o consultor (B) destacou como vantagens “[...] *Ganho de produtividade, eficiência, eficácia, qualidade na entrega dos produtos*”; o consultor (A) mencionou como vantagens: “[...] *a) acesso à informação de qualquer lugar inclusive para fazer demonstração a clientes, pois uma das coisas que sempre nos deparamos é: ‘Mas você nos recomenda isso? Vocês utilizam isso? Como vocês fazem?’ b) Redução no custo do retrabalho e no tempo de operação e de busca das informações, c) Maior organização com maior fluxo de informação entre os colaboradores e principalmente, d) otimização na tomada de decisão [...]*”, vantagens essas que corroboram com a literatura que alicerça a pesquisa.

O consultor (G) afirmou que “*A vantagem é possuir informações que te ajuda a*

resolver problemas do dia-a-dia, já a desvantagem pode ser ter acesso a uma vasta quantidade de informação de forma desconexa e não tratada, o que leva a se perder no processo de entender o que é útil ou não, gastando muito tempo pra pouco retorno”; os consultores (H) e (E) relataram como vantagens: não cometer os mesmos erros, economia de tempo, melhor assertividade e como desvantagens: alimentar vícios , retrabalho etc.

Quanto as desvantagens o consultor (A) destacou:

“[...] dificuldade na atualização, pois sem ter um processo que garanta que a informação foi estruturada de forma correta, podemos armazenar informações obsoletas ou incorretas, o que nos leva a b) esforço necessário para armazenar e organizar as informações, já que a operação não para e não existem processos que garantam a qualidade da informação. E, por fim, c) a falta de investimento em automatização de processos, pois tudo o que utilizamos é elaborado e mantido pelos consultores, ou seja, não há investimento do IST de TIC para isto, pelo menos por enquanto”,

desvantagens essas que corroboram para evidenciar a importância da análise da informação como negócio/*commodity* para a constituição da MO.

Nesse contexto, a estruturação da memória no âmbito das organizações é fundamental, pois a produção de causa e efeito (erros, acertos, oportunidades de melhoria) referentes a informação inicial enriquecem o processo, ampliando suas potencialidades na busca de novas informações, às quais se atribui valor no intuito de complementar a informação inicial.

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 imediatismo, 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).

O Quadro 23 apresenta a incidência (P+) e (A-) de elementos que constituíram a análise da categoria **Memória Repositório** – conhecimentos formais materializados em diferentes suportes

Quadro 23 - Categoria Memória Repositório.

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
Memória Repositório	<p><i>“[...] não funciona como a gente gostaria, temos uma página nossa dentro do site da instituição [...] TIC News que é para colocar [...] novidades, início e fim de trabalhos realizados pelo IST, tem o edital, enfim, a gente tem sim alguns mecanismos [...]” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“[...] a gente tem um repositório na rede que é repositório técnico de informações de projetos, então isso funciona, temos ainda repositórios específicos para cada tipo de projeto para que a gente possa compartilhar e esse conhecimento não se perder [...] esse repositório em termos de projeto, ele tá no nosso servidor, enfim agora a gente quer migrar para um repositório em nuvem, e esse ano temos projeto de migrar isso, tirar do servidor local e deixar no servidor em nuvem, para a gente possa ter até acesso externo, para que as atualizações ocorram em tempo real, quando você trabalha no servidor você depende muito da pessoa ir lá e salvar, então pretendemos que até o final desse ano esteja tudo em nuvem. Essa infraestrutura já existe” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“[...] repositórios de informação [...] reusamos muita coisa [...] a gente consegue aproveitar os históricos [...]. Mas estamos tentando focar esse ano, em melhorar a qualidade do acesso, permitindo que esse acesso seja universal, onde quer que eu esteja, hoje ele não é universal eu tenho que estar na rede [...] porém temos que criar padrões para essa disponibilização, então nossa meta esse ano é melhorar a qualidade e melhorar o acesso, esse é um projeto [...]” (Consultora de STI)</i></p> <p><i>“Acho que todos os nossos projetos são rastreáveis e íntegros [...] nós não temos produtos, os produtos ficam com a empresa, o Instituto não fica com o produto, o que nós temos aqui é uma</i></p>	<p><i>O servidor representa um risco para os processos da instituição, pois o backup do servidor não é diário, quando ‘cai’ o servidor ninguém trabalha, a equipe toda fica ociosa.</i></p> <p><i>Os documentos armazenados no repositório estão organizados pelo nome do projeto e não possuem uma sistematização clara para busca como, por exemplo, indexados por palavras-chave ou termos por assunto. Observou-se que quando o projeto é armazenado no repositório já foi batizado e seu nome é de domínio público é fácil localizar, mas quem não sabe se o projeto está cadastrado pelo nome da empresa ou por outro ponto de acesso, o projeto se perde, fator que dificulta a busca, uso e reuso da informação.</i></p> <p><i>Todos tem acesso ao servidor, todos alimentam o servidor com informações mas cada um usa características pessoais para realizar tal tarefa, não existe diretrizes instituídas, são usadas apenas convenções. Se alguém for ao repositório e apagar um projeto a MO se perde, se alguém for até o arquivo físico e levar um projeto embora, a informação se perde. Enfim, evidencia-se a fragilidade do repositório e da armazenagem física em relação a acesso, busca e segurança dos conteúdos e documentos.</i></p> <p><i>O consultor (G) relatou que nem sempre a informação está devidamente organizada e tratada, o que leva a um esforço considerável.</i></p>

	<p><i>área de gestão de projetos onde fica todo o histórico do que foi feito, íntegros creio que sim, inclusive respondemos juridicamente por isso se, temos o conflito de interesses, questões que as vezes que envolvem patentes das empresas, que envolvem a competitividade da empresa, então a gente realmente é muito transparente, íntegro e tudo que é documento nosso é publicado em portais não tem nada que não é rastreável” (Gerência do IST)</i></p> <p><i>“[...] todas as informações ficam disponíveis no repositório” (Consultor D)</i></p> <p><i>“[...] os registros de lições aprendidas de cada projeto são fundamentais para evitar que erros aconteçam em outros projetos [...]” (Consultor A);</i></p> <p><i>“[...] aprendemos tanto com os erros quanto com os acertos e manter registros do que deu certo ou errado ajuda a não esbarrar nos mesmos problemas novamente” (Consultor H)</i></p> <p><i>“[...] precisaria evoluir para registrar as experiências, não apenas as tarefas executadas em projetos” (Consultor B)</i></p> <p><i>“[...] analisar documentos e arquivos de projetos passados tem ajudado cada vez mais na elaboração de meus projetos, pois, a cada projeto desenvolvido tenho a oportunidade de melhorar cada vez mais, errar menos e atingir a satisfação de nossos clientes”. (Consultor H)</i></p> <p><i>“[...] Ganho de produtividade, eficiência, eficácia, qualidade na entrega dos produtos” (Consultor B)</i></p> <p><i>“[...] a) acesso à informação de qualquer lugar inclusive para fazer demonstração a clientes, pois uma das coisas que sempre nos deparamos é: ‘Mas você nos recomenda isso? Vocês utilizam isso? Como vocês fazem?’ b) Redução no custo do retrabalho e no tempo de operação e de busca das informações, c) Maior organização com maior fluxo de informação entre os colaboradores e principalmente, d) otimização na tomada de decisão [...]” (Consultor A)</i></p>	
--	---	--

<p>Inferências</p>	<p>A memória repositório é ferramenta importante para constituição da MO. Dessa maneira, a estruturação e sistematização da memória repositório, que tem potencial para apoiar o processo decisório, antecipando demandas e replicando boas práticas é fundamental para ambientes competitivos e inovativos.</p> <p>Tais declarações evidenciam a importância do uso da GD e da GI no uso da memória repositório que se alicerça em conhecimentos formais, explícitos e registrados materializados em um suporte. Evidenciando o valor da informação que se relaciona diretamente a capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação. Infere-se, ainda, que a MO armazena as experiências vivenciadas na organização, porém essa só é eficiente se propicia o uso, reuso e compartilhamento do conhecimento, pois requer análise, e para que seja efetiva deve fazer parte da rotina organizacional, e de seus objetivos em 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</p> <p>Com intuito de elucidar o que se discute como memória repositório a pesquisa conceitua memória repositório como 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.</p>	<p>A memória repositório faz uso de informações e conhecimentos formais e explícitos, nesse contexto a ausência de sistematização tanto no repositório digital quanto no arquivo físico prejudicam a competitividade organizacional. Nesse contexto, a estruturação da memória repositório é fundamental, pois a produção de causa e efeito (erros, acertos, oportunidades de melhoria) referentes a informação inicial enriquecerão processo, ampliando suas potencialidades na busca de novas informações, às quais se atribui valor no intuito de complementar a informação inicial.</p>
---------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.2.7 Categoria – Ferramentas de Gestão

A sétima categoria proposta ‘**Ferramentas de Gestão**’ evidencia que os processos de GD, GI e GC são insumos e ferramentas para a constituição da MO, pode propiciar valor agregado à organização. No intuito de evidenciar tais insumos e ferramentas a Coordenação

de STI foi indagada como acontece o acesso, registro, uso e reuso da informação produzida pelo IST de TIC a Coordenação voltou a mencionar o uso dos “[...] repositórios de informação [...]”. Na observação direta evidenciou-se que as ferramentas de gestão, GD, GI e GC não estão estruturadas no âmbito do IST de TIC.

A Gerência do IST foi questionada se o IST e as indústrias têm clareza sobre os conceitos básicos e as ferramentas de gestão aplicados a inovação e a constituição da MO visando o aumento da competitividade, e relatou que

“[...] muito pouco ainda, embora tenhamos aí várias ações, [...] para promover inovação, conscientizando do empresário. Na verdade, nosso IST ele não foi constituído para atender só as empresas de Londrina, ele atende Paraná e até âmbito nacional. Mas colocando o mercado daqui eu acho que há pouca inovação, eu acho que a empresa, principalmente de Londrina, que não é um grande polo industrial, embora tenha aproximadamente 1.500 indústrias e empresas, há um grau de inovação muito baixo, [...]. Embora tenhamos vários movimentos, eventos que promovam a inovação, a adesão do empresariado ainda fica um pouco abaixo da expectativa [...]”.

Os consultores foram questionados se houve retrabalho por não ter acesso a informações e decisões anteriores, bem como se existe algum tipo de GD, GI e GC formalmente instituídos no IST de TIC. Os consultores relataram que já houve retrabalho por não ter acesso às informações e decisões anteriores, principalmente, porque “[...] as informações não estão centralizadas ou temos o acesso a elas”; o consultor (H) relatou que “Algumas vezes sim, mas por falta de registro devido às vezes o curto espaço de tempo para entrega que temos em alguns projetos”.

De acordo com a literatura Freire *et al.* (2012) mencionam que os modelos de memória devem buscar: a) evitar a perda do conhecimento do especialista; b) explorar e reutilizar as experiências – evitando retrabalho (*know-how*); c) melhorar a socialização das informações; d) integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa.

Os modelos de MO devem ter como metas: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição dos erros; melhorar a circulação e comunicação da informação e comunicação da informação na organização e integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

Finalizando esta categoria questionou-se se existe algum tipo de GD, GI e/ou GC formalmente instituídos no IST de TIC e os consultores pesquisados foram unânimes em relatar que formalmente instituídos não existem. O consultor (A) relatou que

“[...] existem algumas iniciativas para isto: Portal de Projetos, como base de conhecimento

e mecanismos de pesquisa, além do portal de documentos corporativo onde são mantidas as informações que são tratadas como relevantes aos processos. Mas como é corporativo, a definição de políticas de segurança, acesso e utilização são limitadas a algumas pessoas”, e o consultor (G) relatou que possuem “[...]sistemas informatizados que permitem armazenar vários tipos de informação úteis para o nosso dia-a-dia”.

Infere-se que os modelos de GD, GI e GC 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 GD possui especificidades, pois se adequa as características e necessidades de cada organização, visando suprir necessidades administrativas e organizacionais que, segundo Bernardes e Delatorre (2008): assegura o pleno exercício da cidadania; agiliza o acesso aos arquivos e às informações; promove a transferência das ações administrativas; garante economicamente, eficiência e eficácia à administração pública ou privada; agiliza o processo decisório; incentiva o trabalho multidisciplinar e em equipe; controla o fluxo de documentos e a organização dos arquivos; racionaliza a produção de documentos; normatiza os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos; e preserva o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

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 é fundamental.

A GD representa alicerce para formação da MO, pois lida com informações formais, explícitas e registradas e tem relação com o repositório/memória, pois os documentos são usados para reproduzir e reforçar as ações e a cultura organizacional, e se alicerçam em atividades ligadas a produção, tramitação, uso e avaliação de documentos que propiciam diferencial no âmbito da MO.

A GI é uma ferramenta essencial para o processo da MO, 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, contribuem para a redução de

incerteza que, por sua vez, se derivada do uso e reuso da informação, ou seja, ter na MO alicerce para verificar as necessidades informacionais e desenvolver as etapas básicas de gestão: prospecção, seleção, filtragem, tratamento, organização, armazenamento, disseminação e uso da informação é fundamental.

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 da MO a informação seja socializada em diferentes níveis organizacionais, apoiando a manutenção e construção de novos conhecimentos – memória repertório, alicerçando processos inovativos e de tomada de decisão.

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 a informação que retroalimenta o ciclo documental, gerencial, etc.

Complementando a GD e a GI tem-se os processos de GC que são muito próximos dos processos inovativos, considerados recursos estratégicos para criar, manter ou estimular a competitividade organizacional e algumas diretrizes estratégicas são fundamentais para a implantação da GC como, por exemplo: criação, aprendizagem, retenção, sistematização, disseminação, planejamento e desenvolvimento do conhecimento. Nessa perspectiva, é fundamental compreender que a GC representa um diferencial significativo para a formação da MO, pois é composta por fluxos não estruturados, relacionados ao fazer do processo de GC, estão diretamente relacionados aos processos organizacionais como *know-how* (saber fazer), *know-why* (saber porquê), *know-when* (saber quando), expertise etc., e esses se constituem de “[...] vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas [...]” (VALENTIM, 2013, p.306).

A GC atua junto aos fluxos informais, frequentemente tácitos e a memória repertório lida com esse processo, uma vez que realiza interpretações e reinterpretações de fatos com o

intuito de compreender, apreender e atribuir significado, destacando que a MO é constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização) e gera diferenciais competitivos.

O Quadro 24 expõe a incidência (P+) e (A-) de elementos que constituíram a análise da categoria **Ferramentas de Gestão** - GD, GI e GC como insumos e ferramentas para a constituição da MO, pode propiciar valor agregado à organização.

Quadro 24 - Categoria Ferramentas de Gestão

Categoria	Presença (P+)	Ausência (A-)
Ferramentas de Gestão	<p><i>“[...] repositórios de informação [...]” (Coordenação de STI)</i></p> <p><i>“[...] muito pouco ainda, embora tenhamos aí várias ações, [...] para promover inovação, conscientizando do empresário. Na verdade, nosso IST ele não foi constituído para atender só as empresas de Londrina, ele atende Paraná e até âmbito nacional. Mas colocando o mercado daqui eu acho que há pouca inovação, eu acho que a empresa, principalmente de Londrina, que não é um grande polo industrial, embora tenha aproximadamente 1.500 indústrias e empresas, há um grau de inovação muito baixo, [...]. Embora tenhamos vários movimentos, eventos que promovam a inovação, a adesão do empresariado ainda fica um pouco abaixo da expectativa [...]” (Gerência do IST)</i></p> <p><i>“[...] existem algumas iniciativas para isto: Portal de Projetos, como base de conhecimento e mecanismos de pesquisa, além do portal de documentos corporativo onde são mantidas as informações que são tratadas como relevantes aos processos. Mas como é corporativo, a definição de políticas de segurança, acesso e utilização são limitadas a algumas pessoas”, e o consultor (G) relatou que possuem “[...]sistemas informatizados que permitem armazenar vários tipos de informação úteis para o nosso dia-a-dia” (consultor A)</i></p>	<p>Na observação direta evidenciou-se que as ferramentas de gestão, GD, GI e GC não estão estruturadas no âmbito do IST de TIC.</p>
Inferências	Infere-se que os modelos de GD, GI e GC	

	<p>devem ser implementados em organizações que querem se manter competitivas no mercado, visto que possibilitam a geração de inovação e obtenção de competitividade, uma vez que sistematizam os processos.</p> <p>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) e ter o conhecimento informal estruturado por meio da GC (memória repertório) fundamental para competitividade organizacional</p> <p>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 a informação que retroalimenta o ciclo documental, gerencial, etc.</p>	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Sendo assim, com base nas análises destaca-se novamente que algumas questões se aplicam e alicerçam as discussões em mais de uma categoria, visto que o processo de estruturação da MO pressupõe interfaces e o instrumento proposto e aplicado tem o intuito de identificar tais interfaces.

A MO se relaciona a questões de poder e a capacidade organizacional de ser efetiva, ou seja, ser competente, produtiva, competitiva. No ambiente organizacional a informação e o conhecimento se constituem como causa e efeito dessa capacidade.

A informação e o conhecimento não são estáticos, se modificam e são modificados, influenciam e são influenciados pelo ambiente e pelos sujeitos e deve-se levar em conta que o valor da informação reside no processo de minimizar as incertezas dessas mudanças e influências.

Ter visão ampla do valor da informação, seja ele social, cultural, econômico, monetário etc. é essencial, visto que esse valor quando atribuído a informação é cíclico e desconhece limites porquanto se revitaliza com o uso.

Em ambientes competitivos a informação é negócio, e como tal oferece diferencial frente ao mercado, pois quem tem habilidade de transformar informação em conhecimento e conseqüentemente em inteligência, e toma decisões com base neles, antecipa cenários.

A informação como uma *commodity* se relaciona com o contexto em que essa informação e conhecimento são produzidos, e no âmbito da MO está intimamente vinculada à sistematização da memória repertório e da memória repositório.

A informação como negócio/*commodity* é entendida partindo do pressuposto que a mesma informação pode ser interpretada e reinterpretada por diferentes indivíduos e em situações diversas propiciando a constituição de novas informações e conhecimentos alicerçados em erros e acertos já experienciados quando tratamos da MO.

Destaca-se que a informação para o negócio e como negócio se baseia em processos contínuos e cíclicos, sendo assim no contexto da MO a informação e o conhecimento representam experiências preexistentes, e só se é eficiente e eficaz quando produz conteúdo sendo estratégica apenas em determinado contexto ou circunstância, bem como mantem estreita relação com a memória repertório e a memória repositório.

No processo eficiente e eficaz da MO o sujeito organizacional deve ser e se sentir parte fundamental do processo, pois a memória não é da organização, mas sim dos sujeitos/atores que a constituem.

A memória repertório se relaciona aos fluxos formais, frequentemente tácitos e se baseia em interpretações e reinterpretações pressupondo o uso da ferramenta/processo de GC. Por outro lado, a memória repositório lida com os fluxos formais, explícitos, estruturados, registrados e pressupõe o uso da ferramenta/processo GD e da GI.

Sendo assim infere-se que a MO almeja sistematizar e oferecer a informação certa de maneira estratégica, pois assim influenciará a decisão a ser tomada. Sendo assim, as inter-relações são imprescindíveis para a valoração da informação como negócio/*commodity* e, conseqüentemente, proporciona diferenciais inovativos e competitivos para as organizações econômicas, uma vez que transitam pelos fluxos formais e explícitos da organização.

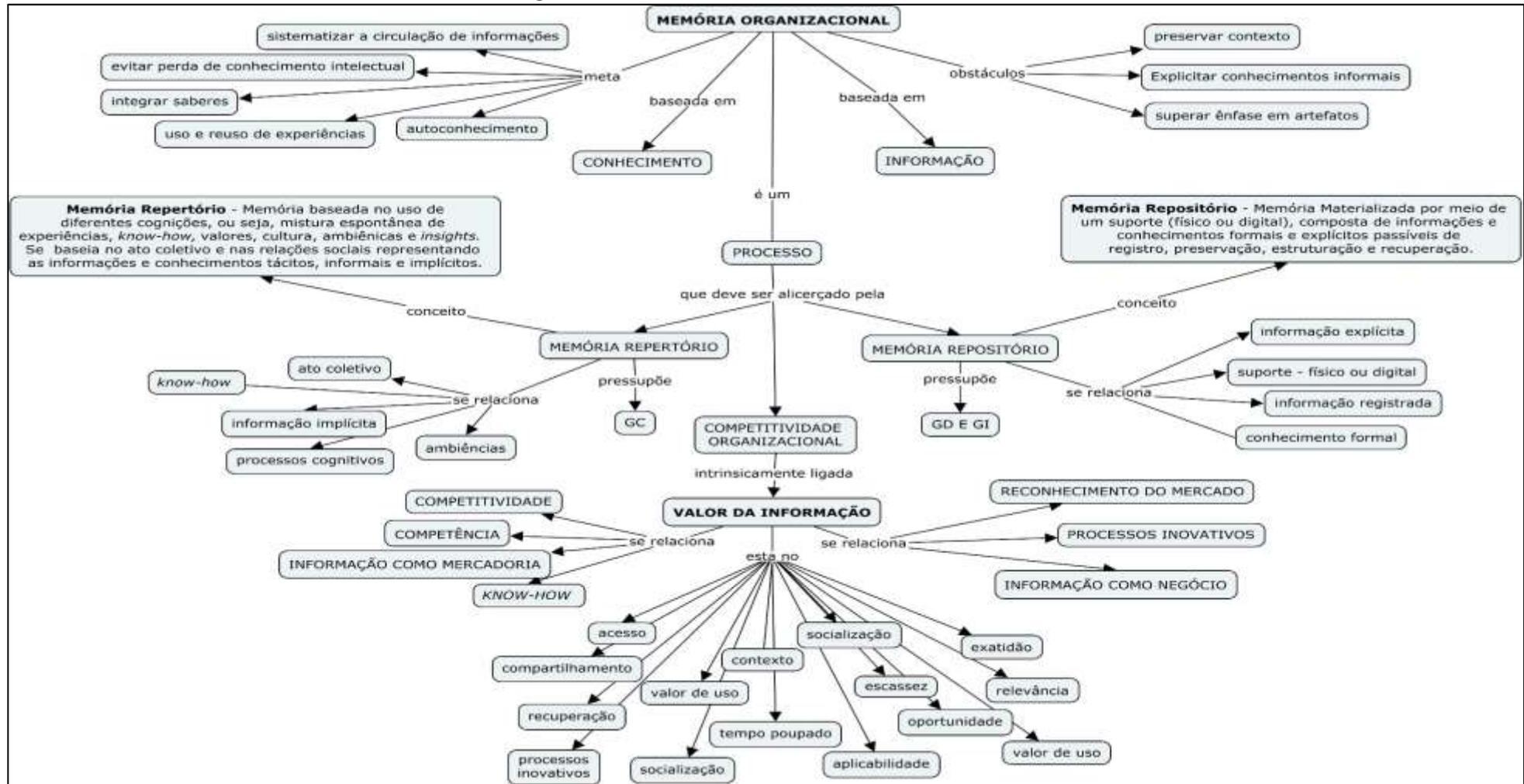
6.3 Proposta/Modelo de Estruturação da MO para o IST de TIC do Paraná

Para apresentação da proposta/modelo conceitual de MO utilizou-se do Mapa Conceitual apresentado em formato de diagrama indicando as relações entre conceitos, significados, hierarquias conceituais, uma vez que o mapa conceitual não buscou classificar conceitos, mas sim relacioná-los e hierarquizá-los proporcionando uma visão ampla das referidas conexões (MOREIRA, 2010).

Optou-se pelo mapa conceitual, pois acredita-se que ele facilita a compreensão de que todo novo conhecimento adquirido pelo indivíduo se relaciona com um conhecimento prévio que esse indivíduo já possui, ele estabelece relações e representa a organização e os atores/sujeitos organizacionais, pois evidencia relações de pertencimento (NOVAK, 1998; MOREIRA, 2010).

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

Figura 13: Modelo Conceitual MO IST de TIC.



Fonte: Elaborado pela autora (2019) usando o Cmap Tools versão 17.0.1.0.

O modelo Conceitual de MO (Figura 13) proposto para o IST de TIC do SENAI Londrina, considera que a **MEMÓRIA ORGANIZACIONAL** tem como meta sistematizar a circulação de informações, evitar a perda do conhecimento intelectual, integrar saberes, fazer o uso e reuso de experiência e o autoconhecimento. Pressupõe que a mesma memória tem como obstáculos a preservação do contexto, explicitar conhecimentos informais e superar a ênfase em artefatos.

No modelo conceitual a memória organizacional se baseia em CONHECIMENTO e INFORMAÇÃO sendo um PROCESSO que deve ser alicerçado pela MEMÓRIA REPERTÓRIO e pela MEMÓRIA REPOSITÓRIO.

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

A MEMÓRIA REPOSITÓRIO é conceituada como memória materializada por meio de um suporte (físico ou digital), composta de informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação e recuperação. A memória repositório se relaciona com informações explícitas, suporte físico ou digital, informação registrada e conhecimento formal e pressupõe a GESTÃO DOCUMENTAL e a GESTÃO DA INFORMAÇÃO.

A **MEMÓRIA ORGANIZACIONAL** alicerça a COMPETIVIDADE ORGANIZACIONAL que está intrinsecamente ligada ao VALOR DA INFORMAÇÃO que se relaciona à competitividade, competência, informação como mercadoria, *know-how*, reconhecimento do mercado, processos inovativos, informação como negócio. Reforçando que o valor da informação está no acesso, compartilhamento, recuperação, processos inovativos, valor de uso, socialização, contexto, tempo poupado, socialização, aplicabilidade, escassez, oportunidade, exatidão, relevância e valor de uso.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação de produtos, processos e serviços direcionadas ao negócio e com valor são fundamentais para organizações competitivas. Constituir uma memória organizacional com foco no valor da informação como negócio ou como uma *commodity*, ou seja, como uma mercadoria e/ou matéria-prima de valor potencializa as ações inovativas da organização e oferecem condições para obtenção de vantagem competitiva.

Acredita-se que esta pesquisa contribui para enriquecer o referencial teórico da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Unesp/Marília e da Área de Ciência da Informação, principalmente, no que tange as discussões em relação a memória organizacional e valor da informação como *commodity*, tendo relevância científica, econômica e social e, por meio do estudo de caso, fortalece a organização econômica/industrial, potencializando a MO como um elemento produtor de diferencial competitivo e propondo um modelo de MO aplicado ao IST de TIC do SENAI/PR.

Por meio do levantamento bibliográfico evidencia-se a diversidade de fontes de informação utilizadas e que culminaram na RSL apresentada no referencial teórico que serviram de alicerce para a construção das seções 'Informação, Conhecimento e Valor da Informação', 'Memória no Âmbito das Organizações' e Gestão Documental da Informação e do Conhecimento', em que foi possível apresentar as abordagens, conceitos e definições que contextualizam e sustentam teoricamente esta pesquisa.

Como análise e apresentação dos resultados da pesquisa, evidenciou-se que os descritores agrupados na modalidade 'Memória' que engloba: memória organizacional, memória institucional, memória corporativa e memória empresarial; e os descritores agrupados na categoria 'Informação como Negócio' que abarca: informação como negócio, informação como *commodity* e valor da informação, ainda, são pouco explorados pelas áreas de Ciência da Informação, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Administração em âmbito nacional e internacional.

A modalidade 'Gestão' – que agrupou os descritores: gestão do conhecimento, gestão da informação e gestão documental, possui uma quantidade significativa de materiais publicados na área de CI.

Acredita-se que a pesquisa explicitou a valor da informação como *negócio/commodity*, e por meio dos instrumentos e dos sujeitos pesquisados, os pressupostos foram confirmados como descritos a seguir:

O **Pressuposto 1** conjecturou que a organização não incentiva a socialização da informação e não há um plano de carreira para retenção de capital intelectual. Esse pressuposto foi confirmado visto que não há um plano de carreira e retenção de capital intelectual instituído para o IST de TIC. A socialização da informação acontece de forma incipiente do recomendado pois não existem mecanismos, regras e ambiências instituídas para essa socialização.

O **Pressuposto 2** no qual acreditava-se que a MO é vista apenas como repositório/arquivo e não como repertório/memória, ou seja, capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas também foi confirmado visto que fica explícito nas falas e na análise que o IST de TIC possuem instituído apenas o repositório/arquivo – ou seja a memória materializada por meio de um suporte (sem estruturação sistematizada e com dificuldade de acesso) e ainda não possuem estruturado o repertório/memória, ou seja ambiências e ferramentas que oportunizem de forma espontânea a socialização de experiências *know-how*, valores, cultura e *insights*.

Quanto ao **Pressuposto 3** de que o valor da informação está diretamente relacionado a sua capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso, que só é eficiente e eficaz para gerar diferencial competitivo se estruturado e socializado, o pressuposto também é confirmado visto que os principais obstáculos para inovar residem na falta de mão de obra qualificada, falta de informação e na dificuldade de adequações. Portanto acredita-se que se a MO do IST estiver estruturada pode potencializar suas ações, visando transpor esses obstáculos e ter, ainda, mais reconhecimento auxiliando as indústrias por meio da prestação de produtos, processos e serviços, valorando a informação e o conhecimento como negócio e potencial competitivo.

No que se refere ao **Pressuposto 4** de que o *know-how* ou ‘saber como’ se refere a competência do sujeito organizacional para se apropriar de informação com valor e, a partir de sua reflexão, compreensão e interpretação estabelecer conexões com o contexto em que está inserido, ser capaz de gerar diferencial competitivo para a organização em que atua, o pressuposto também se confirma pois as informações coletadas evidenciam que o fazer dos sujeitos organizacionais do IST de TIC tem nas suas competências e *know-how* o maior

diferencial. Quanto mais complexo o processo mais valor se atribui ao 'saber como', ou seja a capacidade de oferecer soluções por meio de informação e conhecimento.

Em relação a literatura acerca de MO evidenciou-se que a áreas pesquisadas não enfocam a informação como negócio ou *commodity*, entretanto, defende-se que a memória, assim como a informação e o conhecimento permeiam todo fazer humano em que a objetividade e a subjetividade, promovem interações entre processos físicos e mentais que, em ambientes organizacionais se bem estruturados, potencializam a criação de novas informações com valor agregado, fenômeno defendido nesta pesquisa.

Quanto aos modelos de MO com base na literatura é possível inferir que uma boa estrutura se fundamenta no uso, reuso e compartilhamento da informação, visto que a MO está inter-relacionada a experiência prévia do capital humano organizacional, pressupondo ligações e interligações em ações de autoconhecimento nos âmbitos formais e informais, por meio de modelos normatizados de MO.

A partir das análise 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.

O valor da informação reside na compreensão de que a informação e o conhecimento formal e informal, minimizam incertezas a partir de aprendizagens. O valor da informação como *commodity*, está relacionado ao valor de uso e troca como objeto e fenômeno, valor este que depende de contexto, pois o sujeito organizacional é quem atribui significado e, dessa maneira, o valor da informação pode variar a partir das distintas perspectivas. O valor da informação como mercadoria e ou matéria-prima está relacionado a relevância da informação e do conhecimento para o sujeito que dela necessita, cujo valor e relevância são atribuídos, individualmente ou coletivamente, a partir de objetivos demarcados por uma necessidade informacional.

Para realização desta pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral analisar a informação como negócio/*commodity* para a constituição da MO, nesse intuito, infere-se que essa importância foi evidenciada uma vez que defende-se que é que por meio da socialização e estruturação da MO que a informação como negócio/*commodity* propicia acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação gerando *know-how* que se configura como diferencial estratégico para as organizações empresariais.

Visando atingir o objetivo geral foram estabelecidos e atingidos seis objetivos específicos. O primeiro objetivou especificamente analisar as abordagens e conceitos sobre a memória, memória organizacional e memória institucional e evidenciou-se que a memória potencializa os processos organizacionais, cujos elementos envolvidos em sua constituição são interpretativos, seletivos e transmissores de informação e conhecimento. Além disso, acredita-se que esse objetivo foi atingido, pois explicitou-se que a memória organizacional e a memória institucional se integram e são faces de uma mesma moeda não havendo subordinações e sim particularidades, individualidades e similaridades principalmente em razão da memória organizacional se relacionar com as questões de eficiência e eficácia e a memória institucional se relacionar as questões de legitimidade.

O segundo objetivo foi analisar as abordagens e conceitos sobre o valor da informação e informação como negócio/*commodity* e evidenciou-se que o valor da informação está diretamente relacionado a capacidade de acesso, compartilhamento e uso, da informação e do conhecimento e que o valor da informação como negócio reside no ato de minimizar incertezas. Destaca-se, ainda, que não foi intuito desta pesquisa e não é possível comoditizar todas as informações, mas no mercado competitivo, mercadoria é aquilo que é produzido em grandes volumes e por uma diversidade de produtores e nesse contexto evidenciou-se que no âmbito das organizações, onde o desempenho organizacional está condicionado à qualidade das relações que lidam constantemente com competências e *know-how* a informação tem valor como negócio e é considerada sim matéria-prima e *commodity*.

O terceiro objetivo específico verificou quais são os produtos, serviços e recursos de informação entendidos como *commodities*, demandados pelo segmento tecnológico industrial do Estado do Paraná e evidenciou-se que os recursos de informação visando o desenvolvimento de projetos, baseados em informação, conhecimento, competências e estratégias para definir as tecnologias mais adequadas e atender demandas específicas é o mais demandado. Evidenciou-se, ainda, que no IST de TIC a informação como negócio/*commodity* faz parte do fazer do IST pois, os produtos e serviços mais demandados se relacionam a melhoria de processos no desenvolvimento de softwares, melhoria de processo de processo produtivo, melhoria de processos administrativos e de suporte a produção, ou seja, melhoria de processo de uma forma geral o que evidencia que a informação e o conhecimento tem valor estratégico na melhoria de processos, produtos e serviços porém destaca-se que seu valor depende de subjetividades do sujeito em determinado grupo e

contexto.

O quarto objetivo específico teve o intuito de verificar quais são as necessidades informacionais do IST de TIC do SENAI Paraná e acredita-se que a estruturação da MO é uma necessidade informacional latente, pois com foco em entregar a informação certa, para pessoa certa no momento certo ainda encontra obstáculos no trato da memória repertório e na memória repositório, ou seja ainda possui necessidade de que a memória faça parte da rotina organizacional e de que as etapas básicas de gestão: prospecção, seleção, filtragem, tratamento, organização, armazenamento, disseminação e uso da informação envolvendo processos sociais e comportamentais, que representam conhecimentos tácitos e explícitos sejam estruturados.

O quinto objetivo visava propor os conceitos de memória repertório e memória repositório que potencializam e alicerçam a memória e a competitividade organizacional. E foi possível definir **memória repertório** como a 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. E a **memória repositório** como 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.

O último objetivo específico propôs um modelo conceitual de MO aplicado ao IST de TIC do SENAI PR apresentado por meio de mapa conceitual. O modelo conceitual de MO proposto se fundamentou nas premissas propostas por Freire *et al.* (2012) pois acredita-se que os modelos de memória devem buscar: a) evitar a perda do conhecimento do especialista; b) explorar e reutilizar as experiências – evitando retrabalho (*know-how*); c) melhorar a socialização das informações; e d) integrar saberes melhorando a aprendizagem significativa, entre outras. Sendo assim, o modelo proposto possui metas e obstáculos e se baseia em informações e conhecimentos. É um processo que se alicerça na memória repertório e na memória repositório, nas quais a memória repertório pressupõe a GC e a memória repositório pressupõe a GD e a GI para ampliar a competitividade organizacional intrinsecamente ligada ao valor da informação como *negócio/commodity*.

Sendo assim, a pesquisa propôs um modelo conceitual que pode contribuir com a realidade do IST de TIC do SENAI/PR e com outras unidades similares pois evidencia a MO

como um processo que tem como foco a competitividade organizacional e está intrinsicamente ligada ao valor da informação como negócio, matéria-prima e mercadoria.

Conclui-se que a pesquisa propôs novas discussões sobre a MO, que se relaciona diretamente as questões de eficiência e eficácia organizacional e o valor da informação como negócio/*commodity* explicitando o potencial competitivo que a estruturação da MO pode oportunizar. Além disso, construiu corpus teórico, por meio da investigação, para área da CI apoiando seu desenvolvimento científico e tecnológico, contribuindo na construção de conceitos e modelo conceitual de MO que agrega avanço a literatura da área e, por outro lado fortalece as organizações econômicas/industriais potencializando a constituição da MO como um elemento produtor de diferencial competitivo.

Ao finalizar essa pesquisa indagações, proposições e reflexões ainda são necessárias referentes ao valor da informação como negócio/*commodity*, visto que na área e na literatura da área de CI ainda não há consenso – e nem pretende-se que haja –, 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 valor da informação, seja ele, social, cultural, como negócio, *commodity*, econômico, monetário, etc.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. C.; VARVAKIS, G. Valor e Ciência da Informação: serviços de informação baseados na gestão de operações de serviços. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.1, 2005. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/52/1522>. Acesso em: 3 out. 2018.
- 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. 2016.
- ALMEIDA, O. F. Mediação da informação: um conceito atualizado. *In*: BORTOLIN, S.; SANTOS NETO, J. A.; SILVA, R. J. **Mediação oral da informação e da leitura**. Londrina: ABECIN, 2015. p. 9-32.
- 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.
- ARROW, K. J. Higher education as a filter. **Journal of Public Economics**, v.2, n.3, p.193-216, 1973. DOI: [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(73\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0047-2727(73)90013-3). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0047272773900133>. Acesso em: 23 set. 2018.
- ATKISON, R. W. **Seleção para preservação: uma abordagem materialista**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1997.
- 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.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: origens, polemicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.13, n. especial, p.1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 12 ago. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

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. 2016.

BARTLETT, F. C. **Remembering**: a study in experimental and social psychology. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1995.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.200-214, maio/ago. 1999. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/301/267>. Acesso em: 11 fev. 2016.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

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. 2018.

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

BESSON, B.; POSSIN, J. **Do serviço de informação à inteligência econômica**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

BOLAÑO, C. **Indústria cultural, informação e capitalismo**. São Paulo: HICITEC: Polis, 2000.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best-Seller, 1991.

BRAMAN, S. Defining information: an approach for policymakers. **Telecommunications Policy**, v.13, n.3, p.233-242, 1989. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0269/fe9ff98a484460f33eb05d4c91161e12304f.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

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 Eletrônico...** Rio de Janeiro: PPGCI/FIOCRUZ; ANCIB, 2012. 18p. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xii/enancib/paper/viewFile/3961/3084>. Acesso em: 11 fev. 2016.

BRUSAMOLIN, V.; SUAIDEN, E. J. **Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas**. Curitiba: Appris, 2014.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun. 2005. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm. Acesso em: 13 dez. 2017.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. 2003. Disponível em: http://www.capurro.de/enancib_p.htm. Acesso em: 10 dez. 2018.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. v.2 - A era da informação: Economia, sociedade e cultura.

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

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento: visões de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. 287f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/675/1/cianconigestao.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

CIANCONI, R. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília: SENAI/DN, 1999.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. Considerações de custo e valor da informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Documentação**, Florianópolis, n. esp., p. 60-74, 2.sem. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p60>. Acesso em: 20 jan. 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Institutos Senai de Tecnologia**. Brasília: SENAI, 2014. Disponível em: <http://www.cni.org.br/ist>. Acesso em: 12 ago. 2015.

CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 1997. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

COSTA, I. T. M. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológico. 1997. 169f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação - Faculdade de Educação - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/686/1/icleiacosta1997.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

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.

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. 2015.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237p.

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

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998b. 316p.

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

DODEBEI, V. L. D. L. M. Informação, memória, conhecimento: convergência de campos conceituais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., 2010. **Anais Eletrônico...** Rio de Janeiro: PPGCI/UFRJ; ANCIB, 2010.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002. 570p.

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. 2018.

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

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

FISCHER, S. R. **História da leitura**. São Paulo: UNESP Editora, 2006. 384p.

FONTANELLI, S. A. **Centro de memória em ciência da Informação: uma interação necessária**. 2005. 105f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2005. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/Fontanelli-Memoria.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2014.

FOSTER, J. K. **Memória**. Porto Alegre: L&PM Pocket. 2011. 160p.

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. 2018.

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

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 ago. 2018.

GEMAN, H. **Commodities and commodity derivatives: modeling and pricing for agriculturals, metals and energy**. Chichester: Wiley, 2005.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GORZ, A. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X0893-15.pdf> Acesso em: 13 jan. 2019.

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

HERSCOVICI, A. Trabalho, capital intangível e historicidade do valor: uma tentativa de definição do capitalismo imaterial. *In*: MARQUES, R. M.; RASLAN, F.; MELO, F.; PINHEIRO, M. M. K. (org.). **A informação e o conhecimento sob as lentes do marxismo**. Rio de Janeiro: Garamond, 2014. p.77-98

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

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. 2018.

INDOLFO, A. C.; CAMPOS, A. M.V. C.; OLIVEIRA, M. I.; COSTA, M. M.; CAUVILLE, V. G. **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

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

JORGE, V. O. Informação, comunicação, investigação, interdisciplinaridade e mediação na sociedade actual: algumas notas prévias a uma antropologia de certos comportamentos contemporâneos. **Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património**, Porto, v.4, n.1, p.43-51, 2005. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4935.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**. v.7, n. 4, p. 75-91, 2003.

KIRK, J. Information in organizations: directions for information management. **Information Research**, v.4, n.3, Feb. 1999. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/4-3/paper57.html>. Acesso em: 3 fev. 2018.

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. 2018.

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: 10 maio 2018.

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

LONDRINA. Portal da Prefeitura de Londrina. Disponível em: <http://www.londrina.pr.gov.br/2018>. Acesso em: 3 fev. 2018.

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

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

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. v.1; tomo 2.

MATOS, M. T. N. B. **Memória institucional e gestão universitária no Brasil: o caso da Universidade Federal da Bahia**. 2004. 184f. Tese (Doutorado) – Programa Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2004.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, L. F. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999. 206p.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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 ago. 2018.

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 set. 2018.

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

MORENO, N. A.; LOPES, M. A.; DI CHIARA, I. G. A contribuição da preservação de documentos e a (re)construção da memória. **Biblionline**, João Pessoa, v.7, n.2, p.3-11, 2011. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/19727>. Acesso em: 6 maio 2018.

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.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 1999. 288p.

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.

MOURA, C. P.; SOUZA, A. O. Memória e comunicação institucional: a construção de relacionamentos com base em acervos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33. 2010. **Anais...** Caxias do Sul (RS), 2010. 15p. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-2527-1.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

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 Eletrônico...** 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.

NASCIMENTO, N. M.; MORO-CABERO, M. M., VALENTIM, M. L. P. Perspectiva brasileira do modelo *Records Continuum*. 2017. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017. **Anais...** Disponível em: <http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/xviiienancib/ENANCIB/paper/viewFile/74/766>. Acesso em: 24 jan. 2019.

NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencia competitivo. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n. esp. p.29-44, jan. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27382/14770> Acesso em: 3 fev. 2018

NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, v.23, n.1, p.202-227, jan/abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245231.202-227>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/65931/39119>. Acesso em: 20 ago. 2017.

NILAKANTA, S.; MILLERE, L. L.; ZHU, D. Organizational memory management: Technological and research issues. **Journal of Database Management**, v.17, n.1, p.85-94, jan./mar. 2006. Disponível: https://www.researchgate.net/profile/Sree_Nilakanta/publication/220373721_Organizational_Memory_Management_Technological_and_Research_Issues/links/56b7847008ae5ad3605db885.pdf. Acesso em: 4 jan. 2017.

- 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.
- NOVAK, J. D. **Learning, creating, and using knowledge**: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007. 182p.
- OLIVEIRA, S. R. Memória Institucional: lugar de (re)construção de uma memória coletiva. In: SOUTO, L. F. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.255-267.
- OTTONICAR, S. L. C.; CONDUTA, L. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Competência em informação e cultura organizacional: fatores fundamentais na construção da memória organizacional. **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto (SP), v.7, n.1, p.111-130, mar./ago. 2016. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v7i1p111-130>. Disponível em: <http://file:///C:/Users/Juliana/Downloads/90088-Texto%20do%20artigo-205966-1-10-20160401.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.
- 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/prisma.com/article/view/3181/2887>. Acesso em: 03 jan. 2019.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman. 2002. 286p.
- 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. 2016.
- 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 ago. 2018.
- POLLAK, M. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v.5, n.10, p.200-212, 1992.
- PORTAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/>. Acesso em: 2 fev. 2018.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 897p.

REZENDE, J. F.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, D. A. Plataformas para gestão do conhecimento: estudo de caso sobre a ativação do valor de excedentes cognitivos por meio do desenvolvimento de um contexto capacitante virtual. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v.6, n.1, p.72-88, jan./jul. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/26312/15474>. Acesso em: 20 ago. 2018.

ROSSI, P. **O passado, a memória, o esquecimento**: seis ensaios da história das ideias. São Paulo: Unesp Editora, 2010. 238p.

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

RHOADS, J. B. La Funcion de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del Ramp. Paris: UNESCO, 1989.

SANTOS, J. C.; COSTA, A. R.; FERREIRA, C. F.; COELI, C. B. N.; ROCHA, F. R. M.; REIS, J. L.; MENDES, J. S. O valor da informação: em foco o processo de inteligência competitiva. In: SEMINÁRIO EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO (SECIN), 7., 2017. **Anais Eletrônico...** Londrina: UEL, 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2017/secin2107/paper/viewFile/410/297>. Acesso em: 13 mar. 2018.

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

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-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. 2018.

SANTOS NETO, J. A.; SANTOS, J. C.; NASCIMENTO, N. M. Gestión de la información en las revistas de Brasil y Argentina: un análisis de la última década. **Palabra Clave**, La Plata, v.7, n.1, 2017. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-99122017000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es. Acesso em: 10 dez. 2018

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 ago. 2016.

SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P. J. *et al.* **Reframing organizational culture**. Newbury, Sage, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Como elaborar um plano de negócio. 2013. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 03 dez. 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **O que é o SENAI**. Disponível em:
<http://www.senai.br/br/institucional/snai_oq.aspx>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Disponível em:
<http://www.senaipr.org.br/>. Acesso em: 2 fev. 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Layout do IST. Enviado em: 21 jun. 2019. Silvana Mali Kumura. 14 slides

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA; SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL; INSTITUTO EUVALDO LODI. **Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022**. 2. ed. Brasília: CNI, 2016.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.0, n.0, dez. 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304p.

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

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

SOTERO, P. A. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales da internet**. 1997. Tese (Maestría em Ciencias con Especialidad en Tecnologia Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. 1997.

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. 2016.

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. 2018.

STEFAN, L. The three records management models. 2010. *In: Slideshare*, LinkedIn Corporation. Disponível em: <https://www.slideshare.net/Stelucia/records-management-models-4849738>. Acesso em: 24 nov. 2018.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégica empresarial: em busca de uma abordagem integrada. *In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO*, 1., 1999. **Anais Eletrônico...** Rio de Janeiro, 1999. 21p. Disponível em: http://conhecimentoeinovacao2010.wikispaces.com/file/view/Gestao_Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf. Acesso em: 12 ago. 2015.

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

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

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JR., R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/231/1708>. Acesso em: 11 fev. 2016.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. São Paulo: Negócio. 2005

TE'ENI, D.; WEINBERGER, H. **System development of organization memory: a literature survey**. 2000. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=ecis2000>. Acesso em: 10 set. 2018.

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: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

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. 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. 2018.

VALENTIM, M. L. P. **Em busca da vantagem competitiva**. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=87. Acesso em: 13 ago. 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. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Informação estratégica: insumo para tomada de decisão. **Palavra-Chave**, São Paulo, n.7, p.5-6, 1994.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 281p.; p.9-24.

VALENTIM, M. L. P.; ANÇANELLO, J. V. Análise de conceitos sobre valor da informação no âmbito da Ciência da Informação. **ConCI: Conv. Ciênc. Inform.**, São Cristovão/SE, v. 1, n. 1, p. 24-44, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/conci/article/view/9343/7291>. Acesso em: 20 jan. 2019.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000003603&dd1=4087e>. Acesso em: 11 fev. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, p.11-26; 268p.

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. 2018.

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

VITORIANO, M. C. C. P. **Obrigação, controle e memória**: aspectos legais, técnicos e culturais da produção documental de organizações privadas. 2011. 356f. Tese (Doutorado) - Pós-Graduação em História Social, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8138/tde-22082012-090854/pt-br.php>. Acesso em: 14 de ago. 2018.

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

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v.16, n.1, p.57-91, 1991. Disponível em: <http://jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20and%20Ungson%20-%201991%20-%20Organizational%20memory.pdf>. Acesso em: 7 set. 2018.

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=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 fev. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. São Paulo: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Qualis Periódicos – Área Comunicação e Informação – Estratos A1, A2 e B1

Qtde.	Nome do Periódico	Estrato
1.	African Journal of Library, Archives and Information Science	A1
2.	Biblios (Lima)	
3.	El Profesional de la Información	
4.	Information Research	
5.	Information Sciences	
6.	Informação & Sociedade (UFPB. Online)	
7.	Investigación Bibliotecológica	
8.	Journal of Documentation	
9.	Journal of the American Society for Information Science and Technology (Online)	
10.	Perspectivas em Ciência da Informação	
11.	Revista Española de Documentación Científica	
12.	Scientometrics (Print)	
13.	Transinformação	
14.	Anais do Museu Paulista: História, Cultura e Material (Impresso)	
15.	Cataloging & Classification Quarterly (Print)	
16.	Em Questão	
17.	Encontros Bibli	
18.	Informação & Informação (UEL. Online)	
19.	International Journal of Metadata, Semantics and Ontologies (Print)	
20.	International Journal on Digital Libraries (Print)	
21.	Palabra Clave	
22.	Revista General de Información y Documentación	
23.	Revista Interamericana de Bibliotecología	B1
24.	Agora (Florianópolis)	
25.	Alexandria (Peru)	
26.	Anais do Museu Histórico Nacional	
27.	Anales de Documentación (Internet)	
28.	Arquivo e Administração	
29.	BiD. Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentación	
30.	Brazilian Journal of Information Science	
31.	Ciencias de la Información (Online)	
32.	Ciência da Informação (Online)	
33.	Documentacion de las Ciencias de la Informacion	
34.	Ibersid (Zaragoza)	
35.	INCID: Revista de Documentação e Ciência da Informação	
36.	Liinc em Revista	
37.	Perspectivas em Gestão & Conhecimento	
38.	Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação	
39.	Ponto de Acesso (UFBA)	
40.	RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (Online)	

41.	RECIIS. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde
42.	Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud
43.	Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação
44.	Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação
45.	Scire (Zaragoza)
46.	Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação *Periódico Indisponível Durante a Coleta dos dados dessa pesquisa

APÊNDICE B
Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Doutorado e Mestrado
Acadêmico

INSTITUIÇÃO DE ENSINO COM PÓS-GRADUAÇÃO EM CI	SIGLA	UF	CONCEITO CAPES 2017	URL DOS PROGRAMAS	URL DAS BIBLIOTECAS DIGITAIS/REPOSITÓRIO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	UnB	DF	5	http://www.ppgcinf.fci.unb.br	http://repositorio.unb.br/community-list
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	USP	SP	5	http://www3.eca.usp.br/pos/ppgci	http://www.teses.usp.br/
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA	UEL	PR	5	http://www.uel.br/pos/ppgc	http://www.bibliotecadigital.uel.br/teses_dissertacoes.php
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"	Unesp	SP	6	http://www.marilia.unesp.br/posci/	http://www.unesp.br/portal#!/cgb/bibliotecas-digitais/cthedra-biblioteca-digital-teses/
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	UFBA	BA	4	http://www.posici.ufba.br/	http://www.bdt.d.ufba.br/
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	UFPB	PB	4	http://dci.ccsa.ufpb.br/ppgci	http://bdt.d.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/index.php
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	UFMG	MG	5	http://ppgci.eci.ufmg.br/	http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	UFPE	PE	4	http://www.ufpe.br/ppgci	http://www.bdt.d.ufpe.br/bdt.d/tedeSimplificado/tde_busca/index.php
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	UFSC	SC	5	http://pgcin.paginas.ufsc.br/	https://ead.ufsc.br/trabalhos/
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	UFSCar	SP	3	http://www.ppgci.ufscar.br	https://repositorio.ufscar.br/browse?type=program
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	UFC	CE	3	http://www.ppgci.ufc.br	http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/23859
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	UFRJ	RJ	4	http://www.ppgci.ufrj.br/pt/	http://ridi.ibict.br/handle/123456789/508
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ	4	http://www.uff.br/cienciainformacao	http://www.bibliotecas.uff.br/catalogo_online

APÊNDICE C

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "**Memória organizacional: o valor da informação como *commodity***", realizada pela aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista 'Julio Mesquita Filho', da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação'.

A sua participação não é obrigatória. A qualquer momento é possível desistir de participar e retirar seu consentimento. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição da qual faço parte.

O **objetivo principal** desta pesquisa é analisar a informação como negócio/*commodity* para a constituição da memória organizacional. A sua participação consistirá em responder um questionário e/ou entrevista que será aplicada *in loco* pela pesquisadora.

A análise dos dados e publicação da análise na referida pesquisa não identificará individualmente, de modo algum, o respondente participante. Nesse sentido, não haverá nenhum risco relacionado à sua participação nesta pesquisa.

Os benefícios relacionados à sua participação referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

Segue abaixo os dados da pesquisadora e da orientadora do projeto de pesquisa:

Aluna: Juliana Cardoso dos Santos - (43) 991566828, julimath21@gmail.com

Orientadora: Dra. Marta Lígia Pomim Valentim – marta.valentim@unesp.br

Agradeço desde já sua atenção e colaboração para o avanço do conhecimento científico na área de Ciência da Informação.

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na referida pesquisa e concordo em participar.

Assinatura: _____.

Data: ____/____/____.

APÊNDICE D
Check List Aplicado à Documentação

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
ITENS	S/N	Descrição
O documento explicita claramente a missão da organização?	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Evidencia o papel que a organização desempenha em sua área de atuação. A razão de sua existência e que representa seu ponto de partida, pois alicerça e dá direção ao negócio. A missão responde aos seguintes questionamentos: Qual é o seu negócio? Quem somos? Para que existimos? O que é prioritário? Quem são nossos clientes? O que o consumidor considera como valor? O que é importante para os funcionários, fornecedores, acionistas, sócios, comunidade etc.
O documento explicita claramente a visão da organização?	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	O que queremos ser no futuro? Onde se quer chegar?
O documento deixa claro os objetivos e metas a serem atingidos?	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Apresenta exame de dados históricos e projeção de metas futuras. Os objetivos são exequíveis.
Diagnostica a situação do ambiente interno	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Análise e constatação dos pontos fortes a serem capitalizados pela organização. Análise e constatação dos pontos fracos e de limitações a serem corrigidas, tendo como foco aspectos técnicos, financeiros, de infraestrutura, de recursos humanos, entre outros.
Diagnostica a situação do ambiente externo	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Apresenta as ameaças e as oportunidades que o macro ambiente propicia. Reconhece e considera a influência de fatores econômicos, sociais, políticos, de mercado, entre outros, para o desenvolvimento da organização.
Define as estratégias de ação	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Define formas por meio das quais os objetivos serão atingidos. Estão intimamente ligadas aos objetivos, uma vez que definem o "como" a organização desenvolverá processos, atividades e tarefas em direção às suas metas. Para cada estratégia estabelecida há, no mínimo, um objetivo ao qual ela servirá.
Observações:		
1. Sumário Executivo		
ITENS	S/N	Descrição
Resumo dos principais pontos do planejamento estratégico	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Descreve o plano, faz um breve relato com as suas principais características. Destaca o negócio da organização; quais os principais produtos e/ou serviços; quem são os principais clientes; onde se localizada a organização; qual o montante de capital investido; qual o faturamento mensal; que lucro espera obter a partir do negócio; quanto tempo para que o capital investido retorne.
Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Informa os dados dos responsáveis pela administração do negócio. Faz uma breve apresentação da organização e perfil dos colaboradores, destacando conhecimentos, habilidades e experiências anteriores. Evidenciando como será possível utilizar isso a favor do empreendimento.
Dados do empreendimento	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Informa o nome da empresa e o número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).
Setores de atividades	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Define qual é o negócio da organização e em qual(is) setor(es) atua.
Forma jurídica	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Constituição formal. Determina a maneira pela qual a organização será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros.

Enquadramento tributário	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Classifica como será o recolhimento dos impostos.
Capital social	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas etc.) alocados pela organização para a montagem do negócio. Mais adiante, ao elaborar o plano financeiro do empreendimento sabe o total do capital a ser aplicado.
Fonte de recursos	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Determina de que maneira serão obtidos os recursos para a implantação e manutenção da organização: recursos próprios, de terceiros ou com ambos. Recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de terceiros compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras.
Observações:		
2. Análise de Mercado		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Estudo dos clientes.	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Identificação das características gerais do cliente; interesses e comportamentos; o que os leva a consumir e onde estão os clientes. Prospecção e monitoramento de clientes reais e potenciais.
Estudo dos concorrentes	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Identificação dos principais concorrentes que atuam no mesmo ramo de atividade. Faz comparações entre a concorrência e o próprio negócio. Prospecção e monitoramento de concorrentes atuais e entrantes.
Estudo dos fornecedores	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Prospecção e monitoramento de fornecedores no país e no exterior.
Observações:		
3. Plano de Marketing		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Descrição dos principais produtos e serviços.	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Descreve os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informa quais as linhas de produtos, especifica detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. No caso de serviços, informa quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.
Preço	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Considera os custos do produto ou serviço e sua compatibilidade com os preços praticado no mercado pelos concorrentes diretos.
Estratégias promocionais	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Descreve toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. Exemplos: propaganda em rádio, jornais e revistas; Internet; mala direta, folhetos e cartões de visita; participação em feiras e eventos.
Estrutura de comercialização	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Apresenta aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes.
Localização do negócio	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Identifica a melhor localização para a instalação do negócio e justifica os motivos da escolha desse local.
Observações:		
4. Plano Operacional		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Layout ou arranjo físico	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Apresenta o <i>layout</i> ou arranjo físico, do ambiente e das

		peças no espaço disponível.
Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Estima a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente.
Processos operacionais	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Apresenta os registros de como a empresa irá funcionar, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.
Necessidade de pessoal	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Apresenta a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas.
Observações:		
5. Plano Financeiro		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Investimento total	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Determina o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos: investimentos fixos; capital de giro e investimentos pré-operacionais.
Observações:		
6. Construção de Cenários		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Cenários Futuros	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Simula valores e situações diversas para a empresa (plano B).
Observações:		
7. Avaliação Estratégica		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Análise da Matriz SWOT	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Detecta pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, no intuito de corrigir suas deficiências. SWOT é um acrônimo em inglês de: (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>) ou em português denominada de FOFA: (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). A partir da identificação se realiza o cruzamento entre cada um dos elementos que compõem a matriz.
Observações:		
8. Avaliação do Plano de Negócio		
ITENS	S/N	DESCRIÇÃO
Plano de negócio	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	Avalia cada uma das informações visando responder objetivamente a seguinte questão: vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?
Observações:		

Fonte: Elaborado com base no documento 'Como elaborar um Plano de Negócio'
Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (2013)

APÊNDICE E
Roteiro de Entrevista – Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação

1. Como o IST foi idealizado?
2. Porque o IST de TIC foi implantando em Londrina?
3. Como é a cultura da organização relacionada a prestação de serviços e inovação?
4. Existem ações formalizadas institucionalmente voltadas à socialização e ao compartilhamento de informação? Quais?
5. Há um plano de carreira instituído para retenção de capital intelectual?
6. Como acontece o acesso, registro, uso e reuso da informação produzida pelo IST de TIC?
7. Quais as formas de compartilhamento, armazenamento e recuperação da informação produzida pelo IST de TIC?
8. Possuem capacidade organizacional para estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas?
9. Possuem capacidade individual de estabelecer relações, inovar e replicar boas práticas?
10. O que entende por memória organizacional?
11. Na sua opinião, a memória contribui ou pode contribuir com o negócio do IST de TIC?
12. A organização valoriza o <i>know-how</i> dos atores/sujeitos organizacionais?
13. Considera o <i>know-how</i> importante para as atividades desenvolvidas pelo IST de TIC?
14. Utilizam os erros e os acertos de projetos, serviços ou consultorias anteriores para eliminar etapas de projetos em execução?
15. Usam boas práticas relacionadas a projetos de inovação para proposição de projetos futuros?
16. Na sua opinião, a informação tem valor?
17. Na sua opinião, a informação pode ser considerada uma mercadoria?
18. Quais informações são aplicadas para o desenvolvimento de produtos, processos e serviços prestados pelo IST de TIC?
19. Quais produtos e serviços relacionados ao IST de TIC são mais demandados pela comunidade industrial do Paraná?

APÊNDICE F

Roteiro de Entrevista – Gerência da Unidade Operacional do IST de TIC do SENAI

1. As indústrias atendidas pelo IST de TIC possuem preparação tecnológica para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços?
2. O IST e as indústrias têm clareza sobre os conceitos básicos e as ferramentas de gestão aplicados a inovação e a constituição da MO visando o aumento da competitividade?
3. O IST desenvolve e incentiva a inovação nas empresas do setor de TIC?
4. O IST de TIC incentiva e desenvolve projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos para aumentar a competitividade do setor industrial?
5. O IST de TIC é reconhecido pelo setor industrial como provedor de informações e conhecimentos no mercado de pesquisa, desenvolvimento e inovação?
6. Na prestação de serviços o IST de TIC adota padrões normativos nacionais e internacionais? Quais?
7. Quais os produtos e serviços mais demandados pelo setor industrial relacionados ao IST de TIC?
8. O IST de TIC trabalha com a captação de recursos de fomento públicos e privados?
9. O IST de TIC é sustentável no que tange a prestação de serviços de TI e inovação?
10. Na sua opinião, considera a memória organizacional uma ferramenta importante para reduzir incertezas no âmbito do processo de tomada de decisão e para a geração de diferenciais competitivos?
11. O IST de TIC desenvolve seu capital humano? Como?
12. Os recursos humanos especializados se constituem em um diferencial do IST de TIC?
13. O <i>know-how</i> influencia as ações do IST de TIC? Como?
14. Existe alinhamento estratégico em âmbito local, regional e nacional para as ações do IST de TIC?
15. As informações e conhecimentos produzidos pelo IST de TIC são rastreáveis e íntegros?
16. Na sua opinião, as informações têm valor: econômico, cultural, social?
17. As informações podem ser consideradas mercadorias para o IST de TIC?
18. Existem momentos de socialização (formais e informais) de boas práticas que evitem retrabalho e ampliem a competitividade dos IST de TIC?

APÊNDICE G

Roteiro de Questionário – Consultores Especialistas do IST de TIC do SENAI PR

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário se refere a uma pesquisa acadêmica intitulada "**Memória organizacional: o valor da informação como commodity**", realizada pela aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista 'Júlio Mesquita Filho', da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação'. O **objetivo principal** desta pesquisa é analisar a informação como *negócio/commodity* para a constituição da memória organizacional.

Para os propósitos desta pesquisa, a anuência da Gerência da Unidade Operacional do IST de TIC do SENAI e da Coordenação de Serviços Técnicos e Inovação foram previamente solicitadas.

A análise dos dados e publicação da análise na referida pesquisa não identificará individualmente, de modo algum, o respondente participante. Nesse sentido, não haverá nenhum risco relacionado à sua participação nesta pesquisa. Os benefícios relacionados à sua participação referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

Segue abaixo os dados da pesquisadora e da orientadora do projeto de pesquisa:

Aluna: Juliana Cardoso dos Santos - (43) 991566828, julimath21@gmail.com

Orientadora: Dra. Marta Lígia Pomim Valentim – marta.valentim@unesp.br

Agradeço desde já sua atenção, tempo, disponibilidade e colaboração para o avanço do estado da arte do campo da Ciência da Informação.

1. Perfil do Participante
Sexo
Faixa etária
Nível de Escolaridade
Cargo/função
Tempo de atuação na Organização
2. Os consultores do IST de TIC compartilham ideias, conhecimentos e práticas? Como?
3. Considera o compartilhamento e a socialização da informação e do conhecimento importantes para o desenvolvimento de suas atividades?
4. Que tipo de informação é relevante para o seu fazer no IST de TIC?
5. Existe algum tipo de registro das informações geradas durante o processo de desenvolvimento de produtos, processos e serviços relacionados ao IST de TIC?
6. Acredita que esses registros podem ou poderiam colaborar no desenvolvimento de ações futuras evitando erros e evidenciando boas práticas? Explique?
7. Qual o principal momento e espaço em que acontecem as socializações e os compartilhamentos de

informação e de conhecimento?
8. Acredita que a MO pode ser um suporte para ampliar a competitividade do IST? Por quê?
9. Qual a importância da informação e do conhecimento nas suas ações e quais são as principais maneiras para adquirir informações?
10. O seu <i>know-how</i> influencia suas ações?
11. Fez uso de informações disponíveis em arquivos ou repositórios do IST para elaborar alguma atividade? Como foi essa experiência?
12. Se a resposta a questão anterior foi positiva, as informações estavam estruturadas e facilmente acessíveis?
13. Houve retrabalho por não ter acesso a informações e decisões anteriores?
14. Na sua opinião, a informação tem valor? Qual?
15. A informação pode ser considerada uma mercadoria estratégica para o negócio do IST de TIC?
16. Na sua visão quais as vantagens e as desvantagens ao ter acesso a informações estruturadas oriundas de outros processos?
17. Avalie sua participação e contribuição para a constituição da MO do IST de TIC?
18. Existe algum tipo de Gestão Documental, Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento formalmente instituídos no IST de TIC?
19. A organização possui uma política clara para o desenvolvimento e valoração da carreira, retenção de capital humano inter-relacionados ao <i>know-how</i> ?

APÊNDICE H

Roteiro de Observação Direta

1. Estrutura física
Como é a estrutura predial do IST de TIC? A disposição física dos setores é composta por ambientes fechados, abertos ou mistos.
O ambiente físico estimula e facilita interações, troca e a socialização de informação para geração de conhecimentos.
O ambiente físico estimula e facilita interações, troca e socialização de informação para geração de conhecimentos.
Existem laboratórios, sala de reuniões, sala de convivência etc., específicos para uso do IST de TIC. Quantos e qual o layout deste tipo de estrutura?
Existem divisões hierárquicas claramente definidas no <i>layout</i> do IST de TIC.
Como são as condições climáticas (som, iluminação, calor) do IST de TIC.
Há espaço para reuniões, café e conversas informais.
Obs. Na etapa 2 (Capital Humano) e 3 (Repositórios e Repertórios de Memória) dessa Observação Direta a pesquisadora fará questionamentos informais com intuito de observar e constatar os itens listados nesse roteiro
2. Capital Humano
Qual a receptividade dos sujeitos/atores organizacionais.
Os sujeitos/atores organizacionais fazem uso da memória repositório.
Os sujeitos/atores organizacionais fazem uso da memória repertório.
3. Repositórios e Repertórios de Memória
Como são produzidos, organizados, armazenados e disponibilizadas as informações produzidas pelo IST de TIC.
Qual o destino, como são acondicionados e onde se localizam os arquivos físicos do IST de TIC.
Qual a capacidade de armazenamento?
Existe a preocupação com a recuperação da memória organizacional.
Existe um repositório para os documentos eletrônicos.
Como os documentos de outros projetos, processos ou serviços são localizados.
Existe setor ou ator organizacional específico responsável pela MO do IST de TIC.

APÊNDICE I
Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido – Pessoa Jurídica

Declaramos que nós do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Unidade Senai em Londrina sob o CNPJ 03.776.284/0022-25, estamos cientes da condução da Tese intitulada "**Memória organizacional: o valor da informação como *commodity***", realizada pela aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista 'Julio Mesquita Filho', da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação'.

O **objetivo principal** desta pesquisa é analisar a informação como negócio/*commodity* para a constituição da memória organizacional.

Estamos cientes que as unidades de análise desta pesquisa é composta pelos sujeitos de pesquisa: Coordenadora de Serviços Técnicos e Inovação do SENAI Londrina, que participou da idealização e constituição do IST de TIC em Londrina, os 13 (treze) consultores e especialistas que atuam especificamente nas ações do IST de TIC, o gerente da Unidade do SENAI em Londrina que possui visão operacional e das diretrizes estratégicas para atuação do IST de TIC. A análise dos dados e publicação da análise na referida pesquisa não identificará individualmente, de modo algum, os respondentes participantes. Nesse sentido, não haverá nenhum risco relacionado à participação nesta pesquisa.

Os benefícios relacionados à sua participação referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

Segue abaixo os dados da pesquisadora e da orientadora do projeto de pesquisa:

Aluna: Juliana Cardoso dos Santos - (43) 991566828, julimath21@gmail.com

Orientadora: Dra. Marta Lígia Pomim Valentim – marta.valentim@unesp.br

Agradeço desde já a atenção dessa renomada instituição para o avanço do conhecimento científico na área de Ciência da Informação.

Declaro que entendi os objetivos e benefícios da participação do IST de TIC do Senai em Londrina na referida pesquisa e concordo em participar.

Assinatura: _____.

Henry Carlo Cabral <henry.cabral@sistemafiep.org.br>

Data: ____/____/____.