

# MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E FLUXOS DE INFORMAÇÃO: proposta de um modelo de representação

*Fernanda Schweitzer*

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação na Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: [fe.polivox@gmail.com](mailto:fe.polivox@gmail.com)

*Gregório Varvakis*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Departamento de Ciência da Informação

E-mail: [grego@cin.ufsc.br](mailto:grego@cin.ufsc.br)

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é representar a memória organizacional considerando os fluxos de informação. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, considerando que o tema proposto de forma conjunta é genérico. Realizou-se um levantamento bibliográfico sobre os modelos de memória organizacional já existentes, considerando os processos, estrutura e conteúdo. Como resultado, cinco modelos foram recuperados e após análise dos mesmos, propomos um novo modelo considerando que os fluxos de informação possuem relevância para representação da memória organizacional, pressupondo que a adequada gestão do fluxo de informação pode contribuir para a dinamicidade do sistema de memória organizacional.

**Palavras-chave:** Memória Organizacional, fluxos de informação, modelos.

## ORGANIZATIONAL MEMORY AND INFORMATION FLOWS: proposal for a representation model

## ABSTRACT

The objective of this research is to represent the organizational memory considering the flows of information. This is an exploratory descriptive research, since it searched in the literature the already existing models of organizational memory, considering the processes, structure and content. As a result, five models were retrieved and, after analyzing them, we propose a new model considering that the information flows have relevance to represent the organizational memory, assuming that the adequate management of the information flow can contribute to the dynamicity of the organizational memory system.

**Keywords:** Organizationa Memory, information flows, models.

## 1 INTRODUÇÃO

A memória organizacional se refere a informações armazenadas a partir da história de uma organização - envolvendo informações sobre seus processos, pessoal, experiências, etc. - que pode ser exercida sobre as decisões presentes. Trata-se de um conjunto abrangente de referências, experiências, problemas, soluções, projetos, tecnologias, casos, eventos, que a organização “sabe” e que devem estar disponíveis para apoiar os processos de trabalho. Essa informação é armazenada em consequência da execução das decisões de que se referem, por lembranças individuais, e por meio de interpretações compartilhadas (WALSH e UNGSON, 1991; TEIXEIRA FILHO, 2001). Observa-se que na literatura da área de Ciência da Informação há poucas pesquisas aplicadas sobre memória organizacional. Nesta pesquisa, a memória organizacional está relacionada com a habilidade das organizações em reter, salvar e reutilizar informações do passado para ações no presente. Essa se torna uma tarefa complexa, visto que informações organizacionais relevantes possuem características heterogêneas e geralmente encontram-se dispersas e acondicionadas em repositórios e suportes variados, ou seja, em documentos impressos, digitais, ou simplesmente na “cabeça” dos indivíduos que fazem parte da organização (SASIETA; BEPPLER; PACHECO, 2011).

Observa-se que no meio organizacional os fluxos de informação representam um caminho possível para dinamicidade de um sistema memória organizacional. A pesquisa exploratória descritiva - apesar do tema fluxo de informação já ser bastante desenvolvido na CI de forma isolada - de forma conjunta com o tema memória organizacional carecem de esclarecimento e delimitação. Foi realizado levantamento bibliográfico nas bases de dados Scopus, WoS e LISA, teve como objetivo identificar os modelos de memória organizacional existentes na literatura e a partir da análise dos mesmos (cinco modelos recuperados e analisados) desenvolver um modelo de representação da memória organizacional considerando os fluxos de informação.

## 2 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

A palavra fluxo deriva do latim *fluxus* e está relacionada ao ato de fluir ou a sequência de acontecimentos. Pode ser definida como uma sucessão de eventos, de um

processo de mediação entre a geração da informação (por um emissor) e a aceitação da informação (por um receptor) (BARRETO, 1998; 2002; VALENTIM, 2010; DAVENPORT, PRUSSAK, 2004; LE COADIC, 2003). “Os fluxos de informação são os princípios vitais que suportam os processos, a tomada de decisão e o desenvolvimento de produtos na organização” (INOMATA, ARAÚJO, RADOS, 2015, p. 203). No meio organizacional, são responsáveis pelas interações que perpassam as atividades, tarefas, tomadas de decisão e ações dos indivíduos. Estão diretamente relacionados à estrutura, à cultura, os canais e a comunicação organizacional que possibilitam a dinâmica necessária para a interação como um todo (VALENTIM, 2010) e podem ser definidos como “resultado da interação tanto formal quanto informal entre os setores e as pessoas de uma determinada organização” (VALENTIM; ZWARETCH, 2006, p. 53).

Compreender como ocorre o fluxo de informação é essencial para realização da gestão da informação organizacional. Diversos autores desenvolveram modelos fluxos de informação considerando a perspectiva organizacional e grande parte deles envolvem as ações básicas de criação, disseminação e uso da informação, conforme quadro 1.

**Quadro 1 – Modelos de fluxos de informação**

<b>Autores/ Etapas fluxos de informação</b>	<b>Identificação das necessidades</b>	<b>Aquisição</b>	<b>Organização/ Classificação de informação</b>	<b>Armazenamento</b>	<b>Desenvolvimento de produtos e serviços</b>	<b>Disseminação</b>	<b>Utilização</b>
McGee e Prusak (1994)	X	X	X		X	X	
Davenport e Prusak (1998)	X	X				X	X
Choo (1998)	X	X	X	X	X	X	X
Smit e Barreto (2002)		X	X	X			
Beal (2007)	X	X	X	X		X	X

Fonte: elaborado pelos autores com base nos autores acima descritos.

Analisando os modelos de fluxos de informação é possível perceber que todos possuem similaridades quanto à existência de um ponto inicial, uma mensagem (conteúdo) e um destino; com um objetivo único: atender à necessidade informacional.

Inomata, Araújo e Rados (2015), ao estudarem os modelos de fluxos de informação, criaram categorias de análise em duas dimensões: elementos e aspectos. Os elementos envolvem os atores (envolvidos no fluxo), os canais (responsáveis por dar suporte a transmissão do conteúdo), as fontes de informação (insumo para obtenção da informação) e as tecnologias (suporte). Os aspectos envolvem as barreiras (entraves no caminho que a informação percorre), a escolha e uso da informação (aspectos que interferem na definição da fonte e do uso da informação), as necessidades informacionais (responsáveis por dar início ao fluxo) e a velocidade (tempo de retorno entre a necessidade da informação e a resposta obtida).

No meio organizacional, podemos considerar os fluxos de informação formais – os quais são oriundos de tarefas e atividades rotineiras da organização, que podem ser representados por documentos regidos por normas e especificações claras, são estruturados e podem ser facilmente recuperados. Já os fluxos de informação informais – representados por processos organizacionais resultantes do compartilhamento de conhecimento e experiências, são dispersos e de difícil recuperação.

Considerando a visão de fluxos de informação na memória organizacional, Stein (1989) avalia de uma maneira simples e direta: entrada e saída de informações. Contudo, julgamos que é necessário considerar fluxos de informação de uma maneira mais efetiva quanto à composição e gestão da memória organizacional. Fluxos de informação pressupõe que existe um emissor, uma mensagem e um receptor. Considerando os elementos (atores, canais, fontes e tecnologias) e aspectos (barreiras, escolha e uso da informação, necessidades informacionais e velocidade), acreditamos que o fluxo de informação é necessário para a relação dinâmica entre os componentes da memória organizacional, favorecendo a gestão da mesma, sendo possível desenvolver um modelo de representação.

### **3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

A definição de memória organizacional pode estar associada às memórias institucional, corporativa, coletiva, empresarial e à inteligência organizacional (DIENG et

al, 2000; VASCONCELOS, 2002). Walsh e Ungson (1991) descrevem que os conceitos de memória organizacional são fragmentados e subdesenvolvidos. No quadro 2 segue algumas definições para o termo.

**Quadro 1 – Definições de Memória Organizacional**

<b>Definições de Memória Organizacional</b>	<b>Autor</b>
Memória contida em procedimentos operacionais.	March e Simon, 1958, <i>apud</i> Walsh e Ungson, 1991
Subsistema que realiza a segunda etapa do processo de aprendizagem, armazenando vários tipos de informações, por diferentes períodos de tempo.	Miller, 1978 p. 639 <i>apud</i> Stein 1989.
Memória incorporada a partir de agentes de aprendizagem descobertos, invenções e avaliações.	ArcfyriS e Schon 1978: 19 <i>apud</i> Walsh e Ungson, 1991
A totalidade de todas as fontes de informação, para todos os indivíduos na organização.	Morgan and Root (1979, p. 2) <i>apud</i> Stein 1989.
Consciência filosóficas que permeia a documentação de decisões e ações específicas. Como fenômeno, é associado ao planejamento e implementação para o verdadeiro sucesso.	Rummer 1984, p. 19 <i>apud</i> Stein 1989
Capacidade da organização se beneficiar das experiências passadas para reagir no presente.	Ackerman, Malone, 1990
Tanto uma construção de nível individual como organizacional e refere-se a informações armazenadas a partir da história de uma organização que pode ser exercida sobre as decisões presentes.	Walsh e Ungson 1991
Modo pelo qual o conhecimento do passado é utilizado nas tomadas de decisões do presente, resultando, assim, em níveis mais elevados ou mais baixos de eficácia organizacional.	Stein, 1995
Modelo de administração do conhecimento para captar o conhecimento organizacional mediante uma plataforma virtual com base em tecnologias de informação.	Aguilar, 1996
Armazenamento e manutenção do conhecimento em uma organização.	Heijst et al., 1997
Ferramenta que, além de ser um repositório de informação, também possibilita à organização o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização.	Abecker, et al. 1998
Dado, informação e conhecimento retido por uma organização em estruturas de memória coletiva que podem ser acessados.	O'Toole (1999)
Sistema capaz de armazenar as coisas percebidas, experimentadas ou vividas para além da duração da ocorrência atual, e permitir recuperá-la posteriormente.	Lehner e Maier, 2000 p. 277-298
Conhecimento de uma organização coletado ao longo do tempo.	Klemke, 2000
É uma representação persistente, explícita, desencarnada, dos conhecimentos e das informações em uma organização, a fluxos de informação de facilitar seu acesso, seu compartilhamento e sua reutilização pelos membros adequados da organização, no contexto de suas tarefas.	Dieng et. al. 2000

Representação persistente, explícita, não incorporada; um índice do conhecimento e da informação ou de suas fontes, em uma organização, de forma a facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização (do conhecimento, da informação e suas fontes) pelos membros da organização, em suas atividades individuais e coletivas.	Gandon, F. 2002, p. 28
Aprendizagem armazenada a partir do histórico de uma organização e que pode ser utilizada para a tomada de decisão.	Laudon e Laudon 2004, p. 325-326
Acervo de informações, conhecimentos e práticas agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte as suas atividades, processos decisórios e preservação do capital intelectual.	Menezes, 2006, p. 31
Conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários.	Laspisa 2007
Conhecimento de como fazer as coisas, a forma de abordar os problemas e suas questões.	Jackson, 2008
Não é apenas um acervo de informações. Ela é também uma "ferramenta" da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência deve propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização.	Simião, 2010
Habilidade das organizações para salvar, reter e fazer uso das informações no passado nas atividades atuais.	Sasieta, Beppler, Pacheco, 2011
Reutilização e compartilhamento do conhecimento para utilizá-lo nas atividades atuais, melhorando assim sua efluxos de informação	Argote 2013

Fonte: elaborado pelos autores

A partir da literatura identificada consideramos que o sistema da memória organizacional consiste no armazenamento de conteúdos (dados, informação e conhecimento), oriundos de uma estrutura organizacional. Considerando as diversas conceituações a respeito do termo, a memória organizacional refere-se ao conjunto de informações geradas como consequência de decisões implementadas, processos realizados, lembranças individuais e interpretações compartilhadas e tem como objetivo o aumento da competitividade e sustentabilidade organizacional, através da reutilização de informações e conhecimentos. Essas informações podem ser compreendidas como conteúdo da memória organizacional que são expressados ou apresentados de alguma forma.

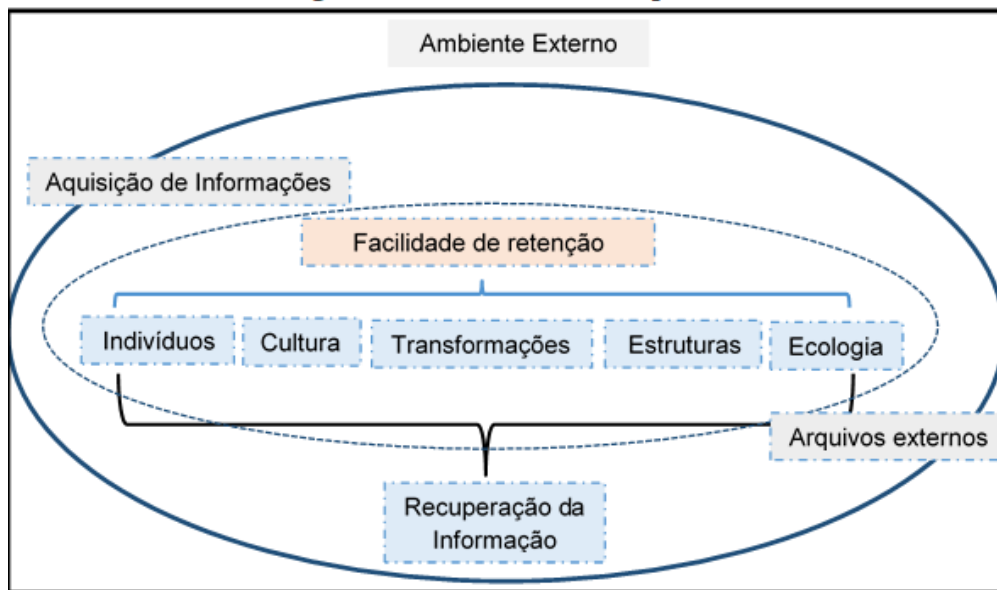
### 3.1 MODELOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Modelos são considerados a forma de representação de algo e estão relacionados à arquétipos, protótipos; seu conceito por vezes também está vinculado a simulação,

abreviação, simplifluxos de informação, resumo da realidade; ou ainda relacionado com a construção ou criação de algo (DOMINGUES, 2004, p.52-53). Um modelo pode ser entendido como uma criação destinada a representar uma realidade, ou alguns aspectos da realidade, a fim de torná-los descritíveis qualitativa e quantitativamente e, por vezes, observáveis (SAYÃO, 2001, p. 83). Morgan e Morrison (1999) consideram modelos como tecnologias capazes de fornecer instrumentos de investigação que possibilitam a compreensão de teorias e do mundo. Com base na pesquisa bibliográfica foram identificados cinco modelos de Memória Organizacional, conforme descrições e representações abaixo.

O modelo proposto por Walsh e Ungson (1991) estabelecem os componentes da memória organizacional distinguindo entre artefatos mentais e estruturais e define conceitualmente cada artefato. Não é definido quais componentes são mentais, quais são estruturais e as relações entre eles. Eles relacionam a memória organizacional com o aprendizado organizacional e para que isso aconteça o compartilhamento de conhecimento a respeito de problemas e soluções devem transcender o nível individual. Para os autores, a memória organizacional é composta da estrutura do seu mecanismo de retenção envolvendo os processos de aquisição e recuperação da informação, conforme figura 1.

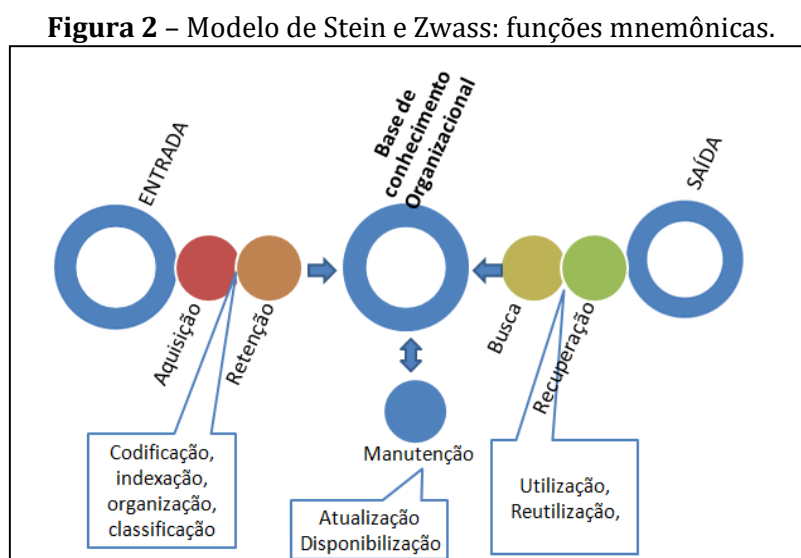
**Figura 1 - Estrutura da Memória Organizacional**



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

A representação da estrutura da memória organizacional realizada pelos autores considera que a informação é armazenada em diferentes repositórios: indivíduos (memórias dos funcionários sobre as atividades e eventos do dia-a-dia), a cultura organizacional (o aprendizado sobre como funciona o ambiente e como as experiências são transmitidas) os mecanismos de transformação (as rotinas e procedimentos da organização), a estrutura organizacional (os papéis, responsabilidades e regras), a ecologia (layout e arranjo físico) e arquivos externos à organização.

Stein e Zwass (1995) desenvolveram um modelo representado por cinco processos, que representamos figura 2:



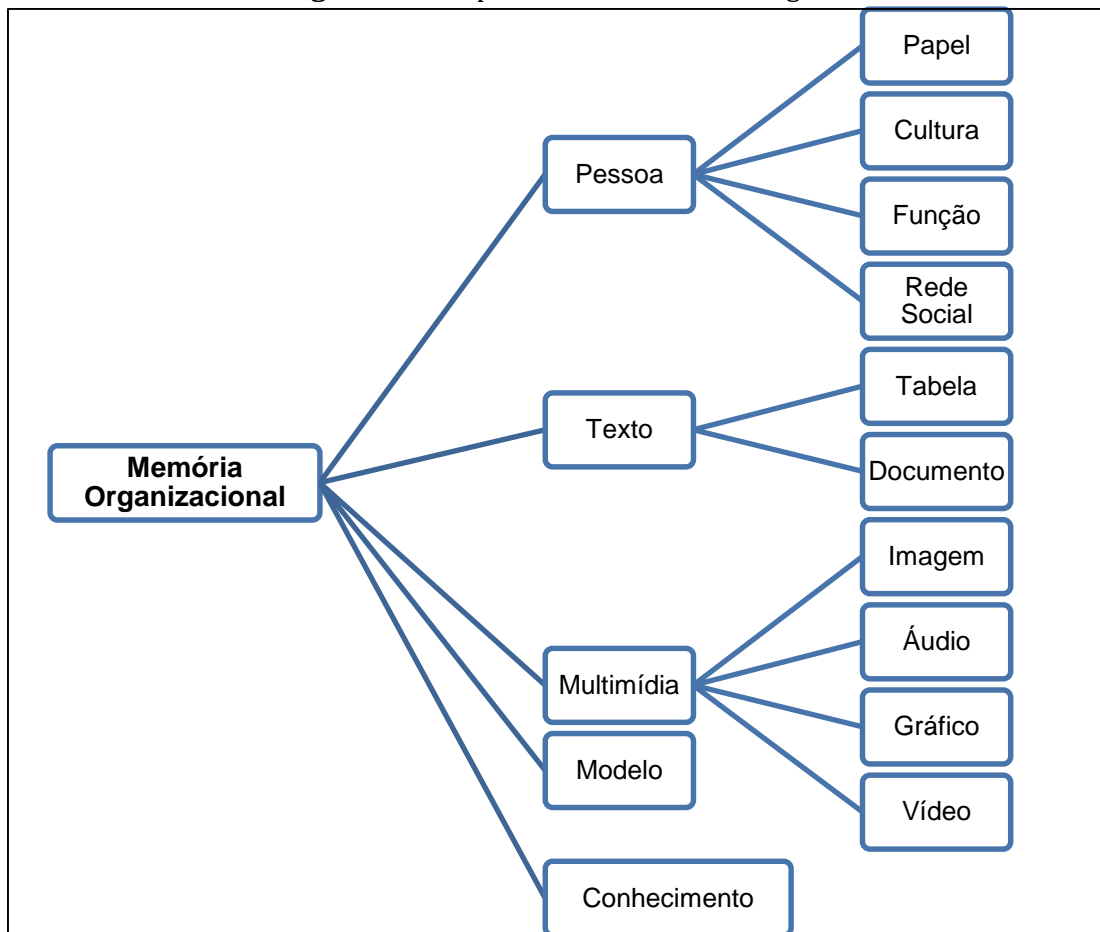
Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Stein e Zwass (1995)

O modelo de Stein e Zwass diferencia-se de Walsh e Ungson, pois não foca tanto a relação da organização/ambiente com a MO, focando os processos da MO, sem definição de contexto organizacional. Contudo é realizado o detalhamento dos processos (similares aos processos de Walsh e Ungson), além da incorporação da manutenção como um novo processo para formação da MO, considerando que ela não é estática, mas dinâmica, que possui entradas e saídas, ficando implícita a existência de um fluxo informacional.

O modelo de Watson (1996) está mais voltado para o conteúdo da MO, partindo dos componentes: pessoa, texto, multimídia, modelo, conhecimento. O autor não relaciona seu modelo com o ambiente ou estrutura organizacional e também não descreve os processos existentes. O modelo está representado na figura 3.



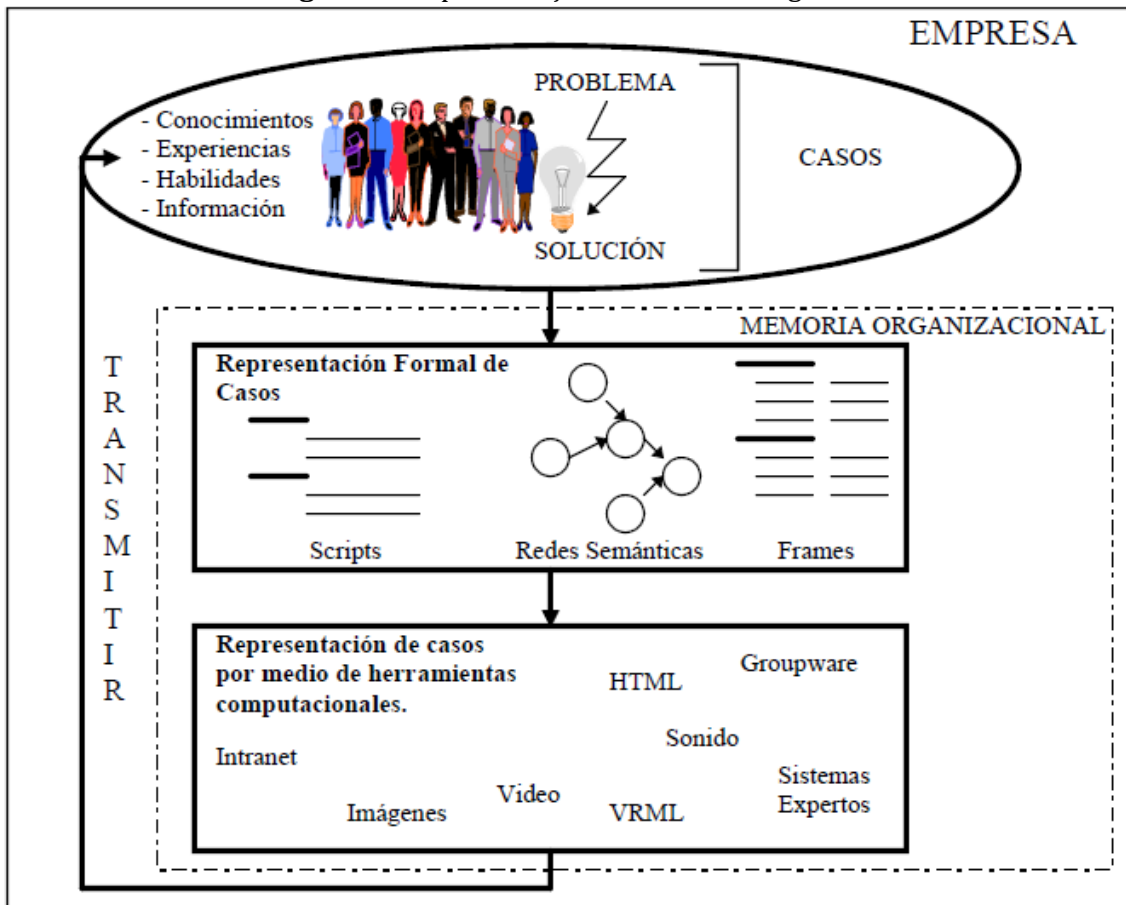
**Figura 3 - Componentes da Memória Organizacional**



Fonte: Watson, 1996, *apud* LEHNE; MAIER, 2000, p. 292

Soltero (1997) desenvolve uma estrutura de memória organizacional focada em sistema computacional que permite a informação ser acessada remotamente. O modelo proposto pelo autor, apresenta a essência da memória organizacional (conhecimentos, experiências, habilidades e informações) e a necessidade de realização da representação formal e representação por ferramentas computacionais, prevendo a recuperação das informações, conforme figura 4.

**Figura 4 - Representação da Memória Organizacional**

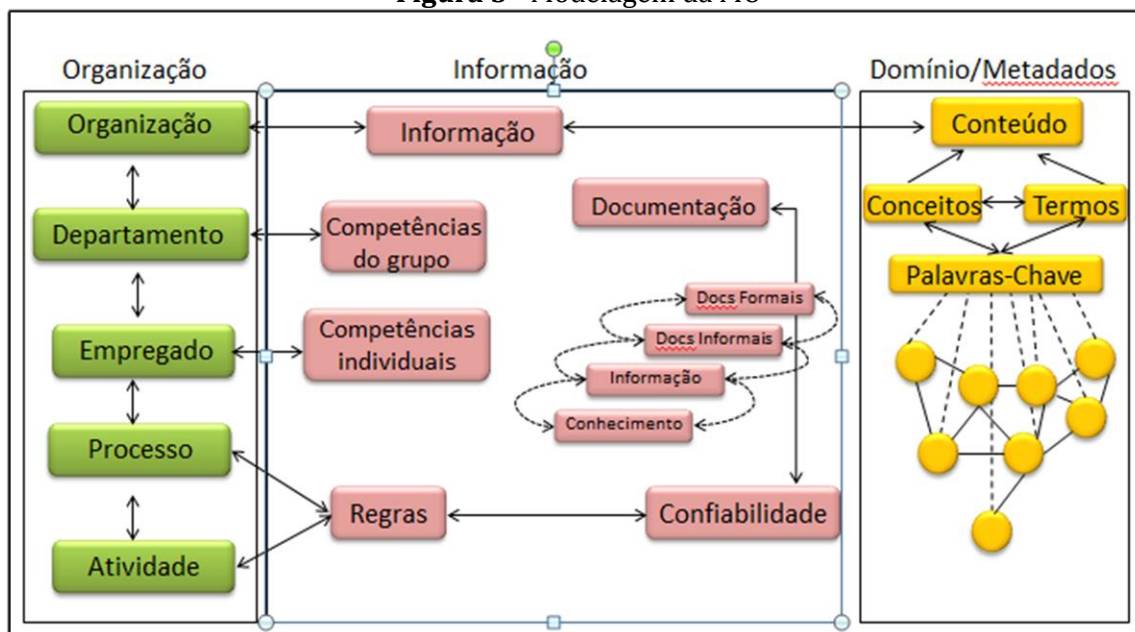


Fonte: Soltero (1997, p. 44)

O modelo de Soltero (1997) favorece o desenvolvimento de sistemas computacionais de MO, considera o ambiente, foca pouco nas relações e muito no modo de transmissão da memória por meio de ferramentas computacionais.

Abecker et. al (1998) propõem três ontologias para modelagem da MO: ontologia da organização, ontologia da informação e ontologia do domínio, representado na figura 5. Considerando que uma organização é composta por departamentos – que por sua vez possui competências de grupo, rotinas e procedimentos; estes departamentos são compostos por um conjunto de empregados – que possuem competências/habilidades/conhecimentos/experiências individuais, esses empregados seguem processos e desenvolvem atividades – que são sustentados por regras do negócio, políticas, e normas organizacionais. O volume de conhecimento e informação, decorrente dessa estrutura é matéria prima para construção da MO.

Figura 5 - Modelagem da MO



Fonte: Adaptado de Abecker, et. al. 1998

Os autores focam na origem das informações a partir do ambiente organizacional, relacionando o contexto organizacional, as fontes de informação e os “conteúdos” informacionais gerados ou a descrição desses conteúdos, focando na recuperação das informações.

### 3.2 COMPARAÇÃO DOS MODELOS E PROPOSIÇÃO

Os modelos identificados por intermédio de pesquisa bibliográfica evidenciam os componentes, conteúdos e processos da memória organizacional e demonstram de maneira tímida que existe uma relação e interdependência entre esses componentes, mas ainda percebe-se espaços para compreensão dessa relação, conforme quadro 3.

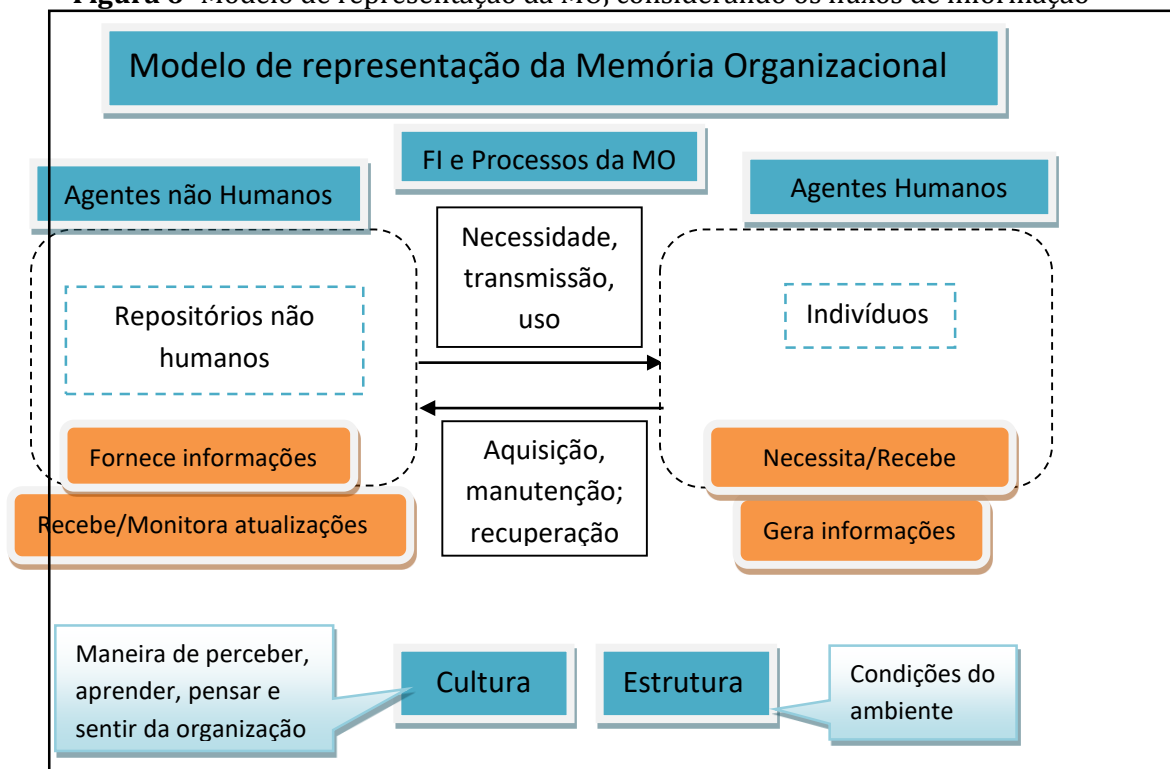
Quadro 3 – comparação dos modelos

	Walsh Ungson	Stein	Watson	Soltero	Abecker
Conteúdo			X	X	
Processos	X	X			
Estrutura	X			X	X
Fluxos					

Fonte: elaborado pelos autores, baseado na análise dos modelos

Os limites de definição da dinâmica nas relações entre os componentes, a ausência de estudo acerca dos fluxos informacionais é evidente. Percebe-se uma fragmentação na representação da MO, justificando a necessidade de abordagem sistêmica, englobando definição de conteúdo, processos, estrutura e fluxos de informação. Com base nos modelos identificados por meio desta pesquisa, foi desenvolvido um modelo de representação da memória organizacional, considerando os componentes interdependentes que se relacionam e essa relação pode ser mediada pelos fluxos de informação. Os componentes do modelo derivam na sua maioria de modelos apresentados anteriormente, contudo, o arranjo do modelo está voltado para o instanciar do mesmo, considerando o ambiente organizacional conforme figura 6.

**Figura 6-** Modelo de representação da MO, considerando os fluxos de informação



Fonte: elaborado pelos autores, baseado nos modelos existentes e inserção do fluxo de informação.

Cada um desses componentes possui uma justificativa por se fazer presente e interdependente no modelo considerando o olhar sistêmico:

- a) **Cultura Organizacional:** Está relacionada às práticas, hábitos, comportamentos, regras, valores éticos, normas, diretrizes, políticas nesta pesquisa é considerada uma variável interna da organização, mas também é dinâmica e pode ser

influenciada pelo ambiente externo, ou seja, é o “jeito” como as coisas são feitas, constitui a identidade, o “DNA” da organização. Morgan (1996) define como uma construção social que é influenciada por interações complexas entre pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais.

b) Estrutura: está relacionada às condições do ambiente da organização, a divisão das tarefas e responsabilidades, os níveis organizacionais e a relação entre os níveis.

c) Agentes humanos: são responsáveis por gerar informações e também necessitam de informações para desenvolverem suas funções, são agentes apoiadores ao uso da informação. Podem ser considerados repositórios humanos de informação, logo são considerados geradores e consumidores dos conteúdos da memória organizacional. São representados pelo conjunto de indivíduos da organização.

d) Agentes não humanos: são os recursos de armazenamento do conteúdo da memória organizacional, não humanos. Os conteúdos são diversos, geralmente dispersos no ambiente organizacional e neste modelo são representados pelo conjunto de informações e documentos, ou seja, informações derivadas das atividades da organização. Os agentes não humanos se referem aos repositórios não humanos e podem ser exemplificados como bases de dados, centros de documentação, redes sociais corporativas, etc..

e) Fluxos de informação e Processos de memória: são representados pela dinâmica da relação entre os agentes humanos e não humanos. São responsáveis pelas entradas e saídas de conteúdos, mediadores entre quem necessita de informação e quem fornece informação, quem gera e quem recebe atualizações.

O modelo proposto demonstra diferencial aos demais modelos da literatura pois considera todos os componentes reunidos, trazendo uma visão mais integrada da interdependência e da dinamicidade da memória organizacional, considerando a relação não estática entre os componentes a partir da inserção dos fluxos de informação entre os agentes. Desta forma, trazemos como pressuposto que a adequada gestão dos fluxos de informação pode favorecer a memória organizacional.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de pesquisa foi alcançando, a partir do levantamento e análise dos modelos já existentes, que deixavam uma lacuna quanto a representação dos componentes da memória organizacional e os fluxos de informação existentes entre eles. Partindo do pressuposto de que nenhum dos modelos identificados na literatura mencionavam os fluxos de informação para a dinamicidade da memória organizacional, observou-se a necessidade de uma nova forma de representação da mesma. O modelo proposto foi desenvolvido com base nos componentes dos modelos já existentes, considerando principalmente que a memória organizacional não é algo estático, mas sim dinâmico a partir das interações dos componentes do modelo que pode ser mediada a partir dos fluxos de informação nos processos de aquisição-entrada, manutenção-processamento, recuperação-saída, considerando as necessidades informacionais, a transmissão e uso da informação, entre os agentes humanos e não humanos. Para estudos futuros, pretende-se criar um instrumento de pesquisa (questionário) a partir de ações organizacionais relacionadas aos componentes, para identificar nível de maturidade quanto a gestão da memória organizacional a partir deste modelo.

## REFERÊNCIAS

- ABECKER, A. et al. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, p.40-48, May/Jun. 1998.
- ACKERMAN, M. S.; MALONE, T. W. Answer Garden: a tool for growing organizational memory. In: ACM Conference on Offfluxos de informaçãoce Information Systems. **Proceedings...** April 1990, p. 31-39. Disponível em: <[www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/90b03/cois90.fluxos de informaçãoal.pdf](http://www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/90b03/cois90.fluxos%20de%20informaçãonal.pdf)>. Acesso em 22/11/2015.
- AGUILLAR, M. C. **Modelo para el Desarrollo de una Memoria Organizacional Utilizando en Concepto de Core Competence**. Tesis de Maestría em Administración de Tecnologías de Información., ITESM, 1996.
- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining an transferring knowledge**. New York: Springer, 2013.
- BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v27n2/barreto.pdf>. Acesso em: 20 Jul 2017.

BARRETO, Aldo A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392002000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392002000300010&script=sci_arttext). Acesso em 23 jul. 2017.

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, 2007.

CHOO, C. W. **Information management for the the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. Ed. Medford, NJ: InformationToday, 1998.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIENG, R., et. al. **Méthodes et outils pour la gestion des connaissances**. DUNOD, Paris, 2000.

DOMINGUES, I. **Epistemologia das ciências humanas**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HEIJST, G.; SPEK, R.; KRUIZINGA, E. Corporate Memories as a Tool for Knowledge Management. **Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, p. 41- 54, 1997.

INOMATA, D.; ARAÚJO, D.; RADOS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação e Informação**, v. 20, n. 03, 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209/17645>. Acesso em 15 dez 2016.

JACKSON, P. An exploratory survey of the structure and components o Organizational Memory. In: KLOBAS, J. E.; JACKSON, P. **Becoming Virtual: Knowledge Management and Transformation of the distributed Organization**. New York: Physica, 2007.

KLEMKE, R. Context Framework: an open approach to enhance organizational memory systems with context modelling techniques. In: 3rd international conference on practical aspects of knowledge management. **Proceedings...** Switzerland: s.n., 2000. p. 11-14.

LASPISA, D. FREDERICK. **A influência do conhecimento individual na Memória Organizacional: estudo de caso em um call center**. Florianópolis: UFSC, 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 562p.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organization memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, v.2, n.3/4, p.277-298, 2000. Disponível em: <<http://springerlink.com/content/mu78208832505661/fulltext.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2016.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da Memória Organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na COHAB**. Brasília: UCB, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB).

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, N., MARGARET, M. **Models as Mediators: Perspectives on Natural and Social Science**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999.

O'TOOLE, K. M. **Organizational Memory: the structures and processes of collective remembering**. Unpublished MA, Flinders University, 1999.

SASIETA, H.; BEPLER, F.; PACHECO, R. A Memória Organizacional no Contexto da Engenharia do Conhecimento. **DataGramaZero**, v.12 n.3, 2011. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago11/Art\\_06.htm](http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm)>. Acesso em 05/12/2015.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em Ciência da Informação: abstração e método científluxos de informação. **Ciência da Informação**, vol. 30, n. 01, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01009652001000100010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01009652001000100010&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em 10 nov. 2016.

SIMÃO, H. E. **Memória organizacional**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/celepar/celepar/batebyte/edicoes/2001/bb115/me>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

SOLTERO, P. A. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet**. 1997. 78 p. Tese. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1997.

STEIN, E. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. In **International Journal of Information Management**, vol, 15, n.2. p.17-32, 1995.

STEIN, E. **Organizational Memory: Socio-technical Framework and Empirical Research**. Ph.D. dissertation, University of Pennsylvania, 1989.

STEIN, E.; ZWASS, V. Actualizng organizational memory with information system. **Information Systems Research**, Hanover, v. 6, n. 2, p. 85-117, 1995.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Ambientes e Fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282 p.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Ed., 2007. 282 p. p. 45-59.

VASCONCELOS, J.; GOUVEIA, F.; KIMBLE, C. An Organizational Memory Information System using Ontologies. In: 3rd conference of the associação portuguesa de sistemas de informação, nov. 2002. **Proceedings...** Portugal: University of Coimbra, 2002.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.16, n.1, p.57-91, jan. 1991.



Recebido em: 18 de março de 2018  
Aceito em: 22 de outubro de 2018