



## Competência em Informação para constituição da memória organizacional

Information Literacy for the Organizational Memory constitution

### Juliana Cardoso dos Santos

Pós-doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).  
Docente na Universidade Estadual de Londrina (UEL).  
[julimath21@gmail.com](mailto:julimath21@gmail.com)

### Adriana Rosecler Alcará

Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco (USF). Docente de Graduação e Pós-Graduação na Universidade Estadual de Londrina (UEL).  
[alcara@uel.br](mailto:alcara@uel.br)

### Marta Lígia Pomim Valentim

Livre docente em Informação Conhecimento e Inteligência Organizacional pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Docente de Graduação e Pós-Graduação na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).  
[valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)

## RESUMO

A constituição da memória organizacional depende de sujeitos organizacionais competentes em informação. Nessa perspectiva, este estudo evidencia a importância da competência em informação para a constituição, socialização e consolidação da memória organizacional, a partir da formação da memória repertório, que se refere aos vários processos cognitivos e conhecimentos prévios inerentes aos sujeitos organizacionais e, portanto, considerados valiosos ativos organizacionais. No que tange aos procedimentos metodológicos, se trata de um estudo teórico, de natureza qualitativa, tipologicamente descritivo e exploratório. A partir da análise e reflexão sobre a inter-relação entre competência em informação e memória organizacional, evidencia-se que ambas são dependentes das habilidades cognitivas, experiências, valores e crenças dos sujeitos organizacionais. Considera-se que os achados contribuem para enriquecer o referencial teórico de ambas as temáticas no âmbito do campo científico da Ciência da Informação e sinalizam para um maior aprofundamento em relação aos aspectos individuais, coletivos e contextuais que interferem na competência em informação e na memória organizacional.

**Palavras-chave:** Competência em Informação; Memória Organizacional; Memória Repertório; Interdisciplinaridade Temática.

## ABSTRACT

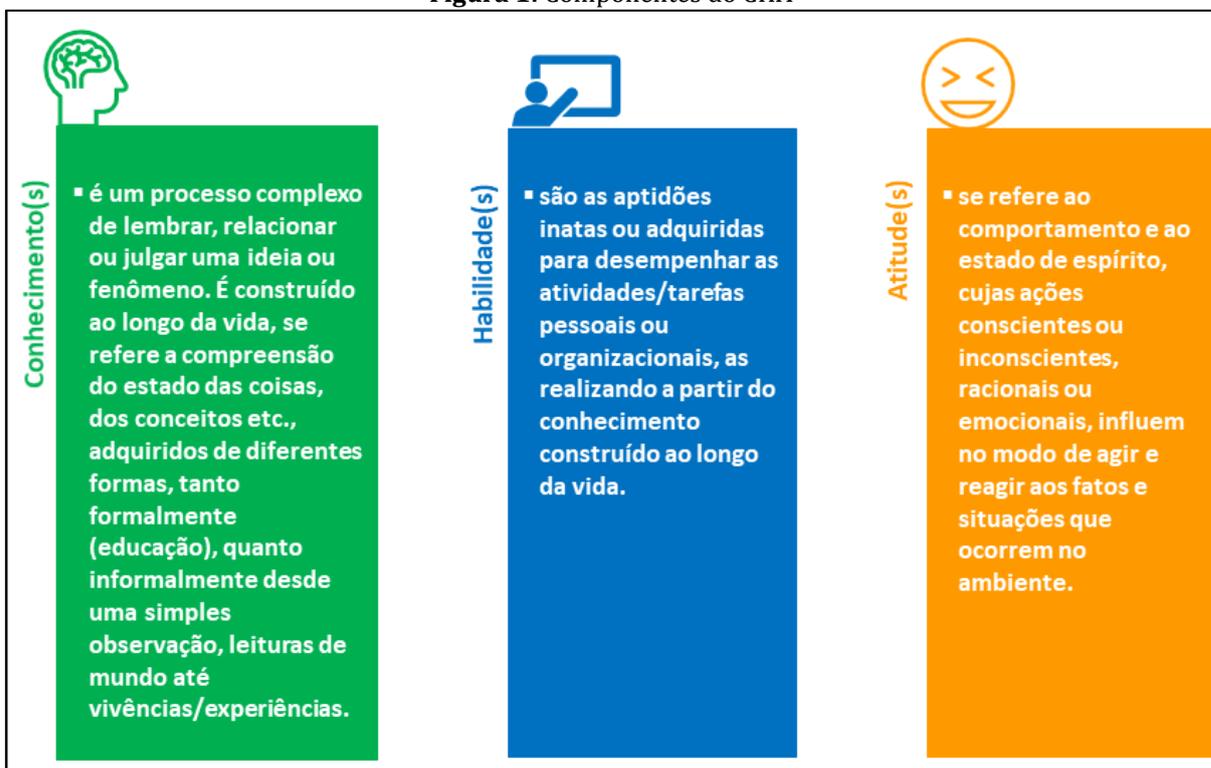
The constitution of organizational memory depends on organizational individuals with information literacy. In this perspective, this study highlights the importance of information literacy for the constitution, socialization and consolidation of organizational memory, from the formation of repertoire memory, which refers to the various cognitive processes and previous knowledge inherent to organizational individuals and, therefore, considered valuable organizational assets. Regarding the methodological procedures, this is a theoretical study, of a qualitative nature, typologically descriptive and exploratory. From the analysis and reflection on the interrelationship between information literacy and organizational memory, it is evident that both are dependent on the cognitive skills, experiences, values, and beliefs of the organizational subjects. It is considered that the findings contribute to enrich the theoretical framework of both themes in the scope of the scientific field of Information Science and signal for a greater depth in relation to the individual, collective and contextual aspects that interfere in the information literacy and in the organizational memory.

**Keywords:** Information Literacy; Organizational Memory; Repertory Memory; Thematic Interdisciplinarity.

## 1 INTRODUÇÃO

Sujeitos competentes em informação dispõem de um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) (Figura 1), tríade essencial para lidar com a informação e considerada determinante para o processo de aprender a aprender.

Figura 1: Componentes do CHA



Fonte: Elaboração própria (2020) baseada em Gotsch, Keck e Spencer (2012).

**Descrição da imagem:** Trata-se de três retângulos, cada um dedicado a um componente do CHA. O primeiro, da esquerda para a direita, é verde e internamente vê-se escrito em branco “é um processo

complexo de lembrar, relacionar ou julgar uma ideia ou fenômeno. É construído ao longo da vida, se refere a compreensão do estado das coisas, dos conceitos etc., adquiridos de diferentes formas, tanto formalmente (educação), quanto informalmente desde uma simples observação, leituras de mundo até vivências/experiências”. Acima desse retângulo verde há o desenho de perfil de uma pessoa, destacando seu cérebro, também na cor verde. O retângulo central, em azul, refere-se às Habilidades e traz ao centro, em branco o seguinte “são aptidões inatas ou adquiridas para desempenhar as atividades/tarefas pessoais ou organizacionais, as realizando a partir do conhecimento construído ao longo da vida”. Acima deste retângulo, o desenho de uma pessoa aparentemente escrevendo em um quadro negro. O último retângulo, na cor laranja, traz ao centro escrito em branco o seguinte “se refere ao comportamento e ao estado de espírito, cujas ações conscientes ou inconscientes, racionais ou emocionais, influem no modo de agir e reagir aos fatos e situações que ocorrem no ambiente”. Acima deste retângulo, o desenho de um boneco na cor laranja, sorrindo e tendo seus olhos substituídos pelos sinais de maior e menor > <.

No contexto da memória organizacional (MO), quando o sujeito se apropria de uma nova informação, a partir da atribuição de significado e relevância relativos ao ambiente em que atua, está realizando processamentos cognitivos dinâmicos voltados ao aprender a aprender. Essa competência subsidia a constituição, socialização e consolidação da memória repertório, instituída no ato dual individual/coletivo, no agir socialmente, na capacidade de estabelecer relações, no saber como e na vivência/experiência, potencializando assim a dinâmica de conhecimento no contexto organizacional.

No processo de constituição da MO o ato de lembrar é constante, de modo que possibilita que indivíduos e organizações se perpetuem. Para tal, os sujeitos organizacionais precisam mobilizar sua cognição, retomando conhecimentos, experiências, crenças e valores. Desenvolver essa dinâmica no contexto organizacional e agir colaborativamente, tende a contribuir para a diminuição da ambiguidade inerente aos ambientes organizacionais.

Desse modo, infere-se que tanto a MO por meio da memória repertório, quanto a competência em informação são objetos intencionais, visto que podem ser considerados resíduos da vida em sociedade, cujos valores culturais, econômicos e sociais são inerentes às relações sociais. Sendo assim, este estudo objetiva evidenciar o papel da competência em informação para a constituição, socialização e consolidação da memória organizacional, por meio da memória repertório, que se refere aos vários processos cognitivos e conhecimentos prévios inerentes aos sujeitos organizacionais, valioso ativo organizacional e componente indispensável à MO.

Este ensaio teórico se configura como descritivo exploratório, pois busca compreender os fenômenos estudados, no intuito de aprimorar ideias por meio de revisão não sistêmica da literatura que, por sua vez, considera alguns aspectos relevantes

relativos aos temas estudados. A abordagem é qualitativa, pois aprofunda-se no significado das ações e nas relações humanas (GIL, 2010; MINAYO, 2002).

Este ensaio não finda esforços em compreender as temáticas ‘Competência em Informação’ e ‘Memória Organizacional’, mas realiza diálogos e proposições com base na literatura, almejando reflexões e melhor compreensão da competência em informação para a constituição, socialização e consolidação da MO, por meio da memória repertório.

Nessa perspectiva, aborda-se além desta ‘Introdução’ que descreve o método proposto e o objetivo do estudo, alguns conceitos de ‘Memória Organizacional’ discutindo principalmente as características da Memória Repertório no âmbito das organizações e a ‘Competência em Informação’, evidenciando o CHA que ela requer. Como resultados, evidencia a inter-relação entre competência em informação e MO. Por último, apresenta algumas ‘Considerações Finais’ do estudo, observando a necessidade de novos estudos nessa perspectiva.

## 2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

No âmbito da Ciência da Informação (CI), o estudo da memória assume um viés interdisciplinar, isto é, integrador de saberes, visto que o homem é sujeito e objeto da memória e é nesse contexto que acredita-se que ela está diretamente relacionada às questões da competência em informação, pois lida diretamente com o aprender a aprender.

A MO também se relaciona às necessidades informacionais da organização, e pode ser considerada um instrumento para a construção da sociedade e, conseqüentemente, se torna uma temática complexa que ora possui teorias discordantes, ora complementares.

No âmbito das organizações a memória é ubíqua, uma vez que está em toda parte ao mesmo tempo, e se associa ao pertencimento e escolhas que envolvem as relações humanas. Isto porque não é possível fazer ou comunicar algo que se desconhece, portanto ser competente em informação é fundamental no contexto da MO, pois o repertório do sujeito organizacional é composto de experiências acumuladas e vivenciadas em sua trajetória pessoal e profissional.

O conhecimento prévio e as rotinas são importantes, pois com base nesses *insights* no processamento de conhecimento armazenado, a competitividade e a eficácia organizacional aumentam, já que alicerçam a resolução de problemas e proporcionam

oportunidades imprevistas (MOORMAM; MINER, 1998; ARAÚJO, 2016; PEDROSA; ANASTÁCIO DE PAULA, 2017).

Às experiências de vida atribui-se a denominação de *know-how* [saber como], relacionado aos CHA dos sujeitos organizacionais e, para tanto, necessitam se apropriar de informações para o *know-why* [saber por que], ou seja, atribuírem significado e contexto. A partir desses processos cognitivos o sujeito organizacional compreende, reflete, interpreta e estabelece conexões capazes de agregar valor à informação e, conseqüentemente, gerar diferenciais competitivos com base nas informações apropriadas.

No ambiente organizacional evidencia-se a relação da memória como fenômeno de identificação e pertencimento, pois é construída por interações, modifica-se e se rearticula conforme a posição que a pessoa ocupa e as relações que estabelece em diferentes grupos dos quais participa.

Nesse contexto, a informação e o conhecimento são resultantes dos atos ou efeitos de aprender, que requer compreensão e interpretação. Logo, para a estruturação da MO não basta ter o repositório/arquivo – visto que este não possui estrutura ativa, artefatos que garantam persistência, é necessário também o repertório/memória –, que se refere a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações. A MO também depende dos CHA e da capacidade de uso da informação, para saber selecionar e compartilhar uma informação relevante de acordo com a necessidade e da disposição o sujeito organizacional para o novo, sendo que isso pode ser intensificado e realizado de maneira mais efetiva, por meio do apoio da competência em informação, conforme será abordado na próxima seção.

Lévy (2006) afirma que o registro não é o mais importante, mas 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 no contexto organizacional está no ato coletivo, no agir socialmente, está na capacidade de estabelecer relações, no saber como e na experiência.

Segundo Conklin (1997, p. 3, tradução nossa) “[...] 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 competentes em informação e motivados a agir colaborativamente, bem como se não

externalizam e socializam as informações e conhecimentos, ao saírem da organização levam consigo a memória repertório, valioso ativo organizacional.

Acredita-se que o fazer coletivo é que constitui a MO e, nessa perspectiva, ela transita entre a capacidade de realizar e os resultados alcançados, que se relacionam diretamente com rendimento, condições de existência das organizações e produtividade.

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 suas relações com a aprendizagem no ambiente organizacional, mas não há consenso na literatura quanto aos múltiplos termos relacionados a MO.

Contudo, defende-se que a MO se relaciona diretamente às questões de eficiência e eficácia organizacional, ou seja, respectivamente a “Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade”, e “Qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz” (FERREIRA, 2014, não paginado).

A MO ainda está associada ao ciclo de vida da organização e não é construída, ela está lá, está na capacidade de o 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. Para que isso seja efetivado, cabe ao sujeito organizacional ser competente em informação, visto que cabe a ele acessar, encontrar, apropriar, organizar e utilizar a informação de modo que possa apreender, bem como outros possam aprender com ele.

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 contribuam para o desenvolvimento de diferenciais competitivos devem constituir a MO, pois o desenvolvimento da organização 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, os CHA e a capacidade da equipe (capital intelectual) devem ser estruturadas para que não haja perda da MO. A MO forma a personalidade e a identidade organizacional, uma vez que a consciência coletiva no âmbito das organizações é influenciada por ela.

Walsh e Ungson (1991), no que se refere à 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 e, nesse contexto, destacam-se como fundamentais para a constituição da MO os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação.

A MO é inter-relacionada às questões práticas vivenciadas na organização, sendo assim, deve efetivamente contribuir com o aprendizado dos sujeitos que nela atuam, socializando informações e conhecimentos no intuito de facilitar o acesso, apropriação, 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).

Para Santos (2019, p. 65-66, grifo da autora) a “[...] **memória repertório** [é 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”.

Nesse sentido, a MO deve ser compreendida como ferramenta e instrumento organizacional, cujo intuito é gerenciar os ativos intelectuais, econômicos e sociais, potencializando a antecipação de demandas relacionadas ao ambiente, processos,

procedimentos ou produtos organizacionais (LASPISA, 2007). Infere-se que a memória transita em meio a complexidade dos ambientes organizacionais, cujo desafio está na distinção do que pode ou não ser recuperado.

Conklin (1997) afirma que a MO amplia o ativo chave das organizações, qual seja, o conhecimento, por meio da captura, organização, disseminação e do reuso do conhecimento produzido pelos sujeitos organizacionais. Assim, 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 às coisas assistematizadas e latentes do ponto de vista de uso e reuso.

No ambiente organizacional o que gera identidade individual é a capacidade que os sujeitos têm de lembrar, de aprender a aprender, e o que se constrói com base nessas lembranças e aprendizados, 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, 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 a apropriação e compartilhamento 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.

Para Almeida (2006, p. 64):

[...] 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 às relações sociais e às intencionalidades, logo, sua origem e destino se adaptam à 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. Melgar-Sasieta, Beppler e Pachecco (2011, p. 1) mencionam que “[...] a habilidade para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam dos erros e acertos do passado”.

Sendo assim, a MO só tem sentido se realmente for usada, se produzir conteúdo, se manter a continuidade de negócio, se puder ser reavivada, ativada, se for uma ferramenta estratégica, se evitar a perda de conhecimento, se explorar experiências, se integrar saberes, 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 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.

Para Freire *et al.* (2012, p. 4) a MO “[...] se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos que se interligam formando uma memória”, e “[...] pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem

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

Nessa perspectiva, a MO pode ser considerada como um conjunto de experiências prévias, que está diretamente relacionado 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.

Referindo-se ainda a MO, ela é estratégica apenas em determinado contexto ou circunstância – curto, médio ou longo prazos –, 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, e transformar aprendizagens e oferecer diferencial estratégico para o processo decisório.

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

A MO armazena as experiências vivenciadas na organização, se preocupa com o uso, reuso e compartilhamento do conhecimento, requer análise e isso tudo demanda competência em informação para que seja efetivo, pois a MO está relacionada a questões complexas, a capacidade de análise de experiências e de contextos.

### **3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

A MO está relacionada às necessidades informacionais (MENEZES, 2006), por isso ressalta-se a importância da competência em informação para a MO, visto que ela

proporciona a reflexão das pessoas sobre seus problemas, assim como as instrumentaliza com habilidades mais efetivas para o processo de acesso, busca, apropriação, análise, uso e reuso da informação na intenção de atender às necessidades de informação prementes.

Infere-se que quando os sujeitos organizacionais sanam suas necessidades informacionais e dispõem de habilidades para acessar, buscar, se apropriar, analisar e usar a informação de forma reflexiva, ética e consciente, tendem a ampliar o potencial da memória repertório, que requer análise de experiências e contextos. Evidencia-se assim a contribuição da competência em informação, visto que ela requer um “[...] processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência [...]” (BELLUZZO, 2005, p. 38).

Dulzaides Iglesias e Molina Gómez (2007, p. 46, tradução nossa) afirmam que “[...] um indivíduo competente em informação é aquele que aprendeu a aprender, que sabe como aprender; sabe como a informação é organizada, como encontrar e utilizar a informação de modo que outros possam aprender com ele”.

Nesse contexto, a memória repertório se insere visto que muitas vezes ela representa o conhecimento tácito para os indivíduos e as organizações, possui automaticidade e é composta 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, incentiva maior novidade, influencia a inovação e proporciona rápida criação de significado (MOORMAM; MINER, 1998).

A *American Library Association* (ALA) afirma que “[...] pessoas competentes em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Elas sabem como aprender porque sabem como o conhecimento é organizado, como encontrar informações e como usar as informações de forma que outras pessoas possam aprender com elas [...]” (ALA, 1989, p. 1, tradução nossa). Dessa maneira, “São pessoas preparadas para a aprendizagem ao longo da vida, porque podem encontrar as informações necessárias para qualquer tarefa ou decisão” (ALA, 1989, p. 1, tradução nossa).

O contexto de aprendizagem proporciona um diferencial aos sujeitos no âmbito das organizações, potencializando o processo decisório e se tornando inerente às práticas e rotinas do ambiente organizacional. Acredita-se que quando conscientes da necessidade

de aprender a aprender e de dispor de habilidades para lidar de maneira adequada com a informação, os sujeitos organizacionais terão melhores condições de enfrentar as ambiguidades e os desafios, adotando comportamentos proativos frente aos problemas organizacionais. Do mesmo modo, serão mais conscientes quanto à necessidade de socializar seus conhecimentos e experiências de maneira a contribuir para a constituição da MO.

A competência em informação caracteriza-se, ainda, como sendo a “[...] habilidade de definir, localizar, acessar, avaliar e usar a informação de forma ética e socialmente responsável como parte de uma estratégia de aprendizado ao longo da vida” (VITORINO; PIANTOLA, 2009, p. 135). Esse fazer está diretamente relacionado a memória repertório no âmbito das organizações, visto que está relacionado ao *know-how* e é constituído de atos coletivos, das experiências e das relações sociais.

Depreende-se que a competência em informação possibilita transformar processos mentais em representações, informação e conhecimentos que podem ser comunicados. Nesse contexto, a memória repertório é acionada, visto que os sujeitos organizacionais expandem seu arcabouço de informações e conhecimentos apoiando a construção de novas informações e conhecimentos. Assim como a competência em informação se relaciona à memória repertório propiciando que os sujeitos organizacionais realizem interpretações e reinterpretações de fatos, no intuito de compreender, apreender e atribuir significado. Isso consolida a MO, que é constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização) que, por sua vez, gera diferenciais competitivos.

Vale ressaltar que indivíduo só consegue significar ou ressignificar aquilo que se lembra, assim a memória pode ou não ser construída, visto que se constitui em um processo ativo e contínuo que, por meio da competência em informação, proporciona aprendizagens a partir da reunião de informações e conhecimentos individuais direcionando a construção do futuro (SANTOS, 2019).

Nessa perspectiva, cabe também outra reflexão quanto à contribuição da competência em informação para MO, especialmente quando o sujeito precisa ativar o que já está registrado em sua memória e estabelecer as relações com o novo conhecimento, com o contexto ou com a situação problema a ser solucionada ou amenizada. Nessas circunstâncias, serão requeridas do sujeito organizacional os CHA que podem ser fortalecidos por meio da competência em informação, quando leva-se em conta o

aprendizado contínuo. Isso evidencia-se entre as características da competência em informação descritas por Dudziak (2003, p. 29), como “[...] um conjunto integrado de habilidades, conhecimento, valores pessoais e sociais; [que] permeia qualquer fenômeno de criação, resolução de problemas e/ou tomada de decisões”.

Vitorino e Piantola (2009, p. 137) complementam que a competência em informação vincula-se à informação de modo complexo tendo em vista que “[...] envolveria aspectos objetivos, ligados às habilidades técnicas e à competência crítica, e aspectos subjetivos, os quais abrangem fatores como experiência pessoal, inspiração, criatividade e motivação [...]”. Esses aspectos se entrelaçam às relações da MO, pois permeiam o fazer humano em que a objetividade e a subjetividade promovem interações entre processos físicos e mentais que, em ambientes organizacionais bem estruturados, potencializam a criação de novas informações, subsidiando a tomada de decisão mais assertiva.

A complexidade inerente à competência em informação mencionada pelas autoras supracitadas sinaliza que para desenvolvê-la são necessárias habilidades cognitivas e procedimentais, crenças e valores que influenciam as atitudes das pessoas no trato com a informação. Isso também é latente ao reportar-se para o recente conceito proposto pela *Association of College e Research Libraries* (ACRL), ao apresentar a competência em informação como um “[...] conjunto de habilidades integradas que abrange a descoberta reflexiva de informação, a compreensão de como a informação é produzida e valorizada, o uso de informação na criação de novos conhecimentos e a participação ética nas comunidades de aprendizagem” (ACRL, 2016, p. 3, tradução nossa).

Nesse sentido, dado o conjunto de habilidades que é próprio da competência em informação observa-se sua relevância para o processo de constituição, socialização e consolidação da MO, por meio da memória repertório, visto que pode contribuir ao propiciar a resolução de problemas informacionais de modo crítico, reflexivo e criativo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pessoas com competência em informação procuram compreender e interagir continuamente com o universo informacional, sabendo que para isso dependem de um processo contínuo de aprendizagem. Além disso, a internalização do conjunto de habilidades anteriormente mencionado promove maior independência, autonomia e reflexão das pessoas durante a busca e o uso da informação. Assim como na aplicação da

informação em suas ações, observando os aspectos éticos e implicações sociais, econômicas e culturais decorrentes do uso e compartilhamento das informações.

Dessa maneira, evidencia-se a importância de se promover a competência em informação no âmbito organizacional, com vistas a intensificar as práticas dos sujeitos em relação à necessidade, acesso, busca, apropriação, análise, compartilhamento, uso e reuso da informação. As ações nessa direção precisam articular os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos sujeitos organizacionais de modo que possam refletir sobre suas experiências, contribuindo para a sua sistematização.

Percebe-se também que a aproximação entre a competência em informação e a MO tende a fortalecê-las, no sentido de que ambas se complementam e são influenciadas por conhecimentos, habilidades e atitudes, oriundos de aprendizagens, vivências, experiências, valores e crenças dos sujeitos organizacionais. Da mesma maneira, ambas são potencializadas pelo processo de aprendizagem contínuo (Figura 2), o que requer das organizações a proposição de espaços e estratégias que promovam o compartilhamento e socialização de informações e conhecimentos entre os sujeitos organizacionais, bem como a conscientização sobre sua cognição e aprendizado.

**Figura 2:** Competência em Informação e Memória Organizacional



Fonte: Elaboração própria (2020) baseada em Janus (2016).

**Descrição da imagem:** Trata-se dois semicírculos, um de frente para o outro, indicando relações em competência em informação e memória organizacional. Em sentido horário, em cores de tonalidade azul e verde, há triângulos e em cada um deles, escrito dentro de quadrados brancos, alguns aspectos de ambas as áreas, a saber: “Saber identificar, acessar e filtrar”; em seguida, “Saber construir conhecimento”; em seguida, “Saber compartilhar e socializar informações e conhecimentos” e, por último, “Saber analisar o contexto e a ambiguidade do ambiente”. No lado esquerdo, estão os triângulos em tons de amarelo, laranja e vermelho, também com enunciados dispostos em quadros que estão em cada um dos quatro triângulos. Os enunciados, em sentido horário, são “Saber aprender com vivências e experiências individuais e coletivas”; em seguida, “Saber lembrar para construir a memória repertório”; em seguida, “Saber explicitar para construir a memória do repositório” e, por último, “Conhecer a memória organizacional”. No meio da figura, o seguinte texto “Competência em informação para a constituição, socialização e consolidação da memória organizacional”. Todos os textos foram escritos na cor preta.

Ainda que com objetivo exploratório, este estudo buscou aproximar a competência em informação da MO, com o propósito de refletir sobre sua contribuição enquanto estratégia eficiente para a construção da MO. Assim sendo, ao planejar ações para a constituição da MO, as organizações também podem mobilizar os sujeitos em relação a sua competência em informação, levando em conta as variáveis individuais e coletivas que implicam na ativação dos conhecimentos prévios, compartilhamento de experiências e na reflexão sobre a informação e conhecimentos internalizados.

Infere-se que a competência em informação é uma estratégia eficaz para os processos de constituição, socialização e consolidação da MO que transita em meio a complexidade dos ambientes organizacionais. Vale ressaltar que a informação e o conhecimento não são estáticos, se modificam e são modificados, influenciam e são influenciados pelo ambiente e pelos sujeitos organizacionais, assim deve-se levar em conta que a competência em informação reside no processo de minimizar as ambiguidades e incertezas dessas mudanças e influências.

Destaca-se que a competência em informação se baseia em processos contínuos e cíclicos, assim como a memória repertório faz uso de diferentes cognições e conhecimentos prévios. Nesse contexto, o sujeito organizacional deve ser e se sentir elemento fundamental do processo, pois a competência em informação assim como a memória não são da organização, mas sim dos sujeitos/atores que a constituem.

Ao finalizar este estudo, indagações, proposições e reflexões ainda são necessárias, especialmente no que diz respeito às variáveis individuais, coletivas e contextuais que interferem na competência em informação e na MO. Nessa perspectiva, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no intuito de ampliar e evidenciar a importância da competência em informação e suas implicações na constituição e socialização da MO.

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (ALA). **Presidential Committee on Information Literacy: Final Report**. 1989. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- ALMEIDA, Mauricio Barcellos. **Um modelo de ontologias 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.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG\\_Almeida.pdf](http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG_Almeida.pdf). Acesso em: 7 abr. 2020.
- ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES (ACRL). **Framework for Information Literacy for Higher Education**. Chicago, 2016.
- ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 61-78, jan./jul. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/2970/2694>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista. O uso de mapas conceituais para o desenvolvimento da competência em informação: um exercício de criatividade. In: PASSOS, R.; SANTOS, G. C. (org.). **Competência em informação na sociedade de aprendizagem**. Bauru: Kayros, 2005.
- CONKLIN, Jeff. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 1997. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100003). Acesso em: 7 abr. 2020.
- DULZAIDES IGLESIAS, Maria Elinor; MOLINA GÓMEZ, Ana María. La competencia informacional: concepción relevante a considerar en la Educación Superior. **MediSur**, Cienfuegos, v. 5, n. 1, p. 44-47, 2007. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2951074>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- EUZENAT, Jérômê. Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents. In: 10TH WORKSHOP ON KNOWLEDGE ACQUISITION (KAW) 1996. **Anais eletrônico [...]** Canadá. v. 36, nov. p. 1-18, 1996. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01401163/document>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**. 5.ed. São Paulo: Positivo, 2014.
- FREIRE, Patrícia de Sá; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; HELOU FILHO, Esperidião Amin; SILVA, Giorgio Gilwan. 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: 03 abr. 2021.
- GANDON, Fabien. **Distributed artificial intelligence and knowledge management: ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web**. 2002. (Tese de Doutorado) - Université Nice Sophia Antipolis. 2002. Disponível em: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00378201/document>. Acesso em: 7 abr. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOTSCH, Audrey R.; KECK, C. Willian.; SPENCER, Harrison C. **Knowledge, skills, and attitudes (KSAs) for the public health preparedness and response core competency model**. Washington: Centers for Disease Control and Prevention; Association of Schools of Public Health, 2012. 31p. Disponível em:  
<https://cdc.train.org/DesktopModules/Documents/ViewDocument.aspx?addToLog=1&documentId=3641>. Acesso em: 7 abr. 2020.

JANUS, Steffen Soulejman. **Becoming a knowledge-sharing organization: a handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing**. Washington: The World Bank, 2016. 187p. Disponível em:  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25320/9781464809439.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 7 abr. 2020.

LASPISA, David Frederick. **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: 7 abr. 2020.

LEHNER, Franz; MAIER, Ronald 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](https://www.researchgate.net/publication/220199019_How_Can_Organizational_Memory_Theories_Contribute_to_Organizational_Memory_Systems). Acesso em: 7 abr. 2020.

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

MELGAR SASIETA, Héctor Andrés; BEPLER, Fabiano Duarte; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, ago. 2011. Disponível em:  
<https://brapci.inf.br/index.php/res/download/45697>. Acesso em: 7 abr. 2020.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **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.

MINAYO, Maria Cecília de. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOORMAM, Christine; MINER, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998. Disponível:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/089b/6608e19fab25adb4257a409688d52cde2fa1.pdf>. Acesso: 7 abr. 2020.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MORO-CABERO, María Manuela. 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: 7 abr. 2020.

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

PEDROSA, Carla Gomes; ANASTÁCIO DE PAULA, Claudio Paixão. Como decidem os bibliotecários? Uma análise da subjetividade inerente às decisões dos gestores de bibliotecas universitárias. **Prisma.com**. Porto, n. 34, p. 155-177, 2017. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/prisma.com/article/view/3181/2887>. Acesso em: 7 abr. 2020.

PEREIRA, Maria Oliveira Ferreira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; PINTO, José Simão de Paula. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v. 21, n. 1, p. 348-374, jan./abr. 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n1p348. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18253/19000>. Acesso em: 7 abr. 2020.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. **Memória organizacional: o valor da informação como negócio/commodity**. Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim. 2019. 223f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos\\_jc\\_dr\\_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos_jc_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 7 abr. 2020.

STEIN, Eric 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: 7 abr. 2020.

VAN HEIJST, Gertjan; VAN DER SPEK, Rob; KRUIZINGA, Eelco. **Organization corporate memories**. 1997. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228936688\\_Organizing\\_Corporate\\_Memories](https://www.researchgate.net/publication/228936688_Organizing_Corporate_Memories). Acesso em: 7 abr. 2020.

VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. 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.

VITORINO, Elizete Vieira; PIANTOLA, Daniela. Competência informacional – bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 130-141, set./dez. 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1236/1414>. Acesso em: 7 abr. 2020.

WALSH, James P.; UNGSON, Geraldo Rivera. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, jan. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258607>. Acesso em: 7 abr. 2020.