



EIXO TEMÁTICO:
Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

O PAPEL DO MEDIADOR DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

THE MEDIATOR'S ROLE OF INFORMATION IN STRUCTURING PROCESS OF ORGANIZATIONAL MEMORY

Juliana Cardoso dos Santos - julimath21@gmail.com
João Arlindo Santos Neto - santosneto@uel.br
María Manuela Moro Cabero - maroca@usal.es
Oswaldo Francisco de Almeida Júnior - ofaj@ofaj.com.br

Resumo: Mediação da informação e memória organizacional constituem o *locus* de discussão do trabalho, que discute o papel do mediador no processo de estruturação da memória organizacional. No ambiente organizacional este processo é incipiente, porquanto a informação e o conhecimento inúmeras vezes, ainda, estão restritos aos sujeitos organizacionais. Este cenário evidencia a necessidade de desenvolver ações dirigidas ao compartilhamento de conteúdo, para que realmente a memória organizacional possa se constituir em diferencial competitivo para a organização, uma vez que pode potencializar ações mais estruturadas baseadas em experiências, fazeres, procedimentos etc. Discute esses aspectos por meio da análise de uma revisão bibliográfica, pois a memória organizacional é uma temática pouco explorada na literatura da Ciência da Informação. Destaca-se que o sujeito organizacional é o ator do processo de estruturação da memória organizacional, portanto, acredita-se que tais reflexões possam contribuir com a temática 'mediação da informação' e sua relação com a memória organizacional no âmbito da Ciência da Informação. A memória pressupõe autorreferência, assim como é subjetiva, se constituindo em um processo composto por relações interacionistas, que vão se construindo ao longo do tempo, são inconclusivas e mediadas por relações dialógicas, pois toda memória pressupõe lembranças e esquecimentos. Como resultados apresenta possíveis atributos para que o mediador interfira nesse processo e possibilite continuamente que às organizações se auto conheçam, por meio da memória individual e coletiva dos sujeitos organizacionais. Conclui que o capital intelectual organizacional pode e deve ser visto como um ativo importante e, sendo assim, o papel do mediador da informação nos processos que envolvem a estruturação da memória organizacional é fundamental.

Palavras-chave: Mediação da Informação. Memória Organizacional. Papel do mediador da informação. Profissional da informação.

Abstract: Mediation Information and organizational memory are the discussion of the work of locus, which discusses the mediator's role in the organizational memory structuring process. In the organizational environment this process is just beginning, because information and knowledge many times also are restricted to organizational subjects. This scenario highlights the need to develop actions aimed at sharing content, so really the organizational memory may constitute competitive advantage for the organization, since it can enhance more structured actions based on experience, doings, procedures etc. We discuss these aspects through the analysis of a literature review, as the organizational memory is a subject little explored in the literature of Information Science. It is noteworthy that the organizational subject is the actor of the structuring process of organizational memory, so it is believed that such reflections can contribute to the theme 'mediation of information' and its relationship with organizational memory within the Information Science. The memory presupposes self-reference, as it is subjective, consisting in a process consisting of interactionists relationships that will build over time, are inconclusive and mediated dialogical relations, because all memory assumes memories and forgetfulness. The results shows possible attributes for the mediator to interfere in this process and continually enables organizations to know themselves, through individual and collective memory of organizational subjects. It concludes that the organizational intellectual capital can and should be seen as an important asset and, therefore, the role of information mediator in processes involving the structure of organizational memory is key.

Keywords: Mediation of Information. Organizational memory. Role of mediator of information. Information professional.

1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo exige uma eficiente elaboração de estratégias que ajudem a aquisição, manutenção, disseminação e apropriação da informação e do conhecimento no âmbito do ambiente organizacional, visando evitar desperdício de tempo e eficiência às respostas críticas ao negócio. A capacidade de competir das organizações não depende exclusivamente da sua longitude ou volume produtivo, mas também da cultura informacional e de sua capacidade para atuar com ele e inovar.

Considera-se a informação, o conhecimento e a Memória Organizacional (MO), formada a partir dos dois primeiros elementos - ativos importantes para qualquer tipo de ambiente organizacional - uma vez que podem propiciar diferenças competitivas desde que mediados adequadamente aos sujeitos organizacionais. A MO define a qualidade e o reconhecimento da atividade da organização que melhor tem conseguido se adaptar e ter sucesso.

A MO é estruturada a partir do estoque de dados e informações, bem como do conhecimento gerado ao longo do tempo que, por sua vez, foram acumulados pelos sujeitos organizacionais ao longo de suas trajetórias profissionais. Nessa perspectiva, quando o sujeito organizacional acessa os conteúdos existentes na MO, executa um

processo de mediação: percebe, interpreta e se apropria de determinado conteúdo que, pode gerar ‘novo’ conhecimento, documento, informação ou dado, alimentando assim a MO. Esse processo dual perpassa dois distintos momentos, um tácito (sujeito) e outro explícito (organização), ou um individual (sujeito) e outro coletivo (organização).

Para que a MO seja útil aos propósitos da organização e, assim, propicie diferenciais competitivos é necessário que haja uma ambiência definida, seja física, digital ou virtual, sendo preciso espaços de interferência favoráveis à apropriação e ao compartilhamento de dados, informação, documentação e conhecimento gerados pelos sujeitos organizacionais. Neste sentido, o aproveitamento sistêmico de elementos intangíveis, como a informação, confere uma ferramenta de marketing em que a procedência do capital intelectual e seu conhecimento, despertam “um olhar tanto estático”, sobre os resultados logrados na MO, como dinâmico mediante a que se mostra o jeito de implementá-la na organização.

Com base na literatura da área de Ciência da Informação (CI) é possível inferir que no ambiente organizacional o processo de estruturação da memória é incipiente, porquanto a informação e o conhecimento inúmeras vezes, ainda, estão restritos aos sujeitos organizacionais. Evidencia-se a necessidade de desenvolver ações dirigidas ao compartilhamento de conteúdos, para que realmente a MO possa se constituir em diferencial competitivo para a organização, uma vez que pode potencializar ações mais estruturadas baseadas em experiências, fazeres, processos, procedimentos, anteriormente já vivenciados. Discutir esses aspectos por meio da análise de uma breve revisão bibliográfica enfocando o papel do mediador da informação no processo de estruturação da MO se faz necessário, visto ser um tema pouco explorado no que tange a MO. Destaca-se que o sujeito organizacional é o ator do processo de estruturação da MO, portanto, acredita-se que tais reflexões possam contribuir com a temática ‘mediação da informação’ e sua relação com a MO no âmbito da CI.

A memória, que é subjetiva, pressupõe autorreferência, se constituindo em um processo composto por relações interacionistas, que vão se construindo ao longo do tempo, são inconclusivas e mediadas por relações dialógicas, visto que toda memória pressupõe lembranças e esquecimentos.

2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A MO teve origem no campo da Sociologia, compreendida como advinda de indivíduos que, ao compartilharem suas memórias individuais [informações], formam a memória coletiva. Por outro lado, a memória coletiva é compreendida como advinda de processos sociais que articulam e comunicam dados, informações e conhecimentos, o que leva a interpretações compartilhadas que são estabelecidas por normas sociais e costumes (STEIN, 1995). A memória é o resultado ou modo de pensamento que se volta para tentativas de reconstruir o passado e, sendo assim, não há como distanciar uma da outra.

A memória pode ser considerada resultado de uma dada história vivida que, envolve lembranças e esquecimentos [aquilo que não se deseja ser, ou que não é entendido como útil], sendo necessária para que o que foi aprendido persista ao longo do tempo e demonstre pertencimento a um determinado espaço e grupo social (IZQUIERDO, 2002).

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.” Para que o processo de estruturação dessas memórias individuais se consolide em uma memória coletiva, o mediador da informação deve potencializar a apropriação da informação junto aos sujeitos organizacionais, tendo consciência plena de que a mediação da informação é um processo cíclico, inacabado, gerador de conflitos e de novas necessidades informacionais.

Ao evidenciar que a memória coletiva se refere a processos sociais de articulação e comunicação da informação que leva a interpretações compartilhadas, evidencia-se a importância do papel do mediador da informação no processo de estruturação da MO, pois a mediação da informação pressupõe ações de interferência que visem a apropriação da informação.

As organizações, ainda, não possuem mecanismos eficientes para a retenção dos conhecimentos gerados, principalmente no que tange a MO, uma vez que, em geral, está imbricada aos sujeitos organizacionais, dado que se trata de uma memória fragmentada mas por sua vez, multifacetada.

No intuito de apresentar algumas compreensões sobre MO, uma vez que é um conceito que ainda está em construção, apresenta-se o Quadro 1:

Quadro 1 - Compreensões sobre Memória Organizacional

AUTORES	CONCEITOS DE MO
Walsh e Ungson (1991, p.57-91)	A memória organizacional pode estar retida em seis lugares: indivíduos, cultura organizacional, transformações organizacionais, estruturas organizacionais, ecologia organizacional e arquivos externos.
Ramesh (1997, p.320-329)	Apresenta um metamodelo para representar a memória organizacional em diferentes níveis de abstração. O metamodelo possui critérios que propiciam representar, tanto os agentes envolvidos nos processos organizacionais, quanto as entradas e saídas desse processo, bem como as relações entre eles.
Abecker <i>et al.</i> (1998, p.40-48)	Propõem um metamodelo da informação baseado em três ontologias para descrever os itens de informação e conhecimento. Cada item é descrito por uma série de conceitos representados na ontologia da informação, na ontologia da organização e na ontologia do domínio.
Lehner e Maier (2000, p.277-298)	Pode ser definida como um sistema capaz de armazenar as coisas percebidas, experimentadas ou vividas para além da duração da ocorrência atual, e proporcionar recuperá-las posteriormente. O conceito de memória organizacional está intrinsecamente vinculado ao conceito de aprendizagem organizacional.
Hatami, Galliers e Huang (2003, p.1-11)	A memória e a aprendizagem organizacional são processos sociais profundamente enraizados, e a eficácia organizacional é alcançada, por meio de uma integração sinérgica entre a cultura de compartilhamento de conhecimentos e os recursos tecnológicos.
Atwood (2002, p. 919-27)	O conceito de memória organizacional está intrinsecamente vinculado ao conceito de aprendizagem organizacional.
Ackerman e Halverson (2004, p.155-189)	O conceito de memória organizacional está intrinsecamente vinculado ao conceito de aprendizagem organizacional.
Laudon e Laudon (2004, p.325-26)	É a aprendizagem armazenada, a partir do histórico de uma organização, e que pode ser utilizada para a tomada de decisão ou outras finalidades.
Nevo e Wand (2005, p.549-562)	Propõem um modelo baseado em três dimensões da memória organizacional: os retentores de conhecimento, o conhecimento propriamente dito e o metac conhecimento. Os retentores de conhecimento são caracterizados pelo conhecimento cognitivo e descritivo que possuem.
Menezes (2006, p.31)	Acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte de suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.
Jackson (2007, p.89-110)	É o conhecimento de como fazer as coisas, a maneira de abordar os problemas e questões, como tratamos uns aos outros.
Laspisa (2007)	“Conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários. [...] constituída por um conhecimento explícito [...] e conhecimento tácito [...] e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho.”
Simão (2009)	Memória organizacional deve propiciar responder as principais questões que se faça sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p.257-258).

As compreensões supracitadas no Quadro 1 revelam o potencial estratégico da MO, pois por meio dela é possível solucionar questões referentes a organização e ao ambiente organizacional. A MO é constituída de conhecimento tácito e explícito que, uma vez mediados adequadamente e transformados em ativos organizacionais,

podem se constituir em aprendizagens, bem como podem oferecer diferenciais estratégicos para a tomada de decisão.

Acrescenta-se a essa discussão, a definição de MO proposta por Vitoriano (2011, p. 99), ao afirmar que “[...] é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir de elementos disponíveis para isso.” Evidencia-se que a memória no ambiente organizacional é coletiva, no sentido de que é construída socialmente.

Siqueira (2005, p. 125) considera que a MO possibilita “[...] localizar, representar, disponibilizar, medir e evoluir os conhecimentos estratégicos da corporação de maneira sistemática e organizada.” Molina (2014, p. 57) complementa afirmando que a MO propicia “[...] que o conhecimento da empresa seja sistematicamente, levantado, tratado, registrado e disseminado, possibilitando sua localização e preservação.”

Para Morrison (1997) a MO desde que adequadamente mediada, pode ser apropriada pelos sujeitos organizacionais. A memória proporciona o uso de experiências passadas para a solução de novos problemas, e propicia responder questões sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos (YAGUI, 2003).

3 APROXIMAÇÕES ENTRE A MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO E A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Ao se abordar a mediação da informação no contexto da CI, pressupõe-se que a informação e o conhecimento são frutos das relações entre sujeito e objeto e, também, entre sujeito e sujeito, visto que qualquer tipo de aprendizado exige certo esforço. A esse respeito, Senge (1992, p. 34) assinala que “[...] cada um de nós tem um ‘horizonte de aprendizagem’, uma amplitude de olhar no tempo e espaço, dentro da que avaliamos nossa eficácia.” Ao exceder o horizonte de cada homem, para assegurar o grau de eficácia deve-se valer da aprendizagem organizacional, porque já não é possível uma experiência de fato.

Assim, a desmaterialização da produção, os ativos intangíveis – dados, informação, documentação e conhecimento - que constituem a MO têm crescido progressivamente, dado que comportam uma gestão dinâmica e ativa nas organizações, sendo de grande auxílio para obter novas vantagens; favorecendo uma

maior variedade de possibilidades estratégicas, frente a atos passivos de mera implementação de estratégia (VENTURA VICTORIA et al., 2003).

A informação pode tanto gerar dúvidas e novas necessidades quanto amenizar ansiedades informacionais. A mediação da informação pressupõe uma interferência e apropriação, para tal, exige necessariamente a compreensão do sujeito em relação ao objeto apropriado. A mediação pode ser implícita (sem a presença física do sujeito) ou explícita (quando o sujeito é condição *sine qua non*), ressaltando que nesse processo o conhecimento é construído individualmente, mas sempre na relação estabelecida entre o sujeito e o mundo (ALMEIDA JÚNIOR, 2009). Para Almeida Júnior (2015) a mediação da informação não é um momento, mas sim um processo construído em distintos momentos, cujo diálogo é essencial.

A informação, assim como a memória, apesar de se construir no indivíduo é dependente do coletivo. A mediação não ocorre de modo neutro ou imparcial, visto que é fruto da ação do próprio mediador. Perceber a própria necessidade informacional para construir conhecimento em contextos organizacionais, pode ser uma atividade mais bem desenvolvida, uma vez que o mediador da informação no processo de estruturação da MO é livre para tal ação.

No contexto da CI, constata-se que a mediação da informação é entendida de modo recorrente como 'ponte', entretanto, para Almeida Júnior (2009) isso é um equívoco, pois segundo este autor 'ponte' nos remete a ideia de algo estático, predeterminado e fixo, sem interferências no trajeto, no caminhar e na chegada. Corroborando com o referido pensamento, Santos Neto (2014) defende a ideia de mediação como vínculo entre distintos elementos e acredita-se que esse vínculo é fundamental para a estruturação da MO.

Alterando o conceito de mediação da informação apresentado em 2009, Almeida Júnior (2015, p. 25) conceitua mediação da informação como

[...] toda ação de interferência – realizada em um processo, por um profissional da informação e na ambiência de equipamentos informacionais –, direta ou indireta; consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva; visando a apropriação de informação que satisfaça, parcialmente e de maneira momentânea, uma necessidade informacional, gerando conflitos e novas necessidades informacionais.

O autor supracitado enfatiza nesta reformulação do conceito sobre mediação da informação a ambiência, a satisfação momentânea e a geração de conflitos, como ações essenciais do processo de mediação, visto que a ambiência, ou seja, os

espaços de interferência influenciam significativamente no que é apreendido. A satisfação se refere a um prazer momentâneo, pois se acredita que ao se atender uma necessidade, um interesse ou um desejo informacional, outros poderão surgir, gerando frustração e/ou conflito.

Para Almeida Júnior (2009, p. 93) “A mediação da informação é um processo histórico social. O momento em que se concretiza não é um recorte de tempo estático e dissociado de seu entorno. Ao contrário: resulta da relação dos sujeitos com o mundo.” Nesse contexto, a estruturação da MO é inerente a esse processo histórico social e à relação dos sujeitos com o ambiente organizacional. Os contextos das informações, dos documentos, do conhecimento incluem além de atos e pessoas, mas também ambientes funcionais, legais, culturais e sociais internos e externos em que a MO é criada e mantida.

Almeida Júnior (2015, p. 21) evidencia que, “[...] não temos poder sobre a maioria das informações. Somos dependentes e reféns delas [...]”, e o mesmo se pode evidenciar sobre a MO, uma vez que ela é constituída a partir de um processo social. As informações armazenadas advêm de vivências e experiências de sujeitos organizacionais, isto é, a MO está intrinsecamente relacionada às aprendizagens. Estas, uma vez explicitadas, se transformam em informações disponíveis para um coletivo organizacional, com notáveis funções que vão além daquela estritamente informativa, tais como a função indentitária, a controladora, a política, evidenciando assim a importância do mediador da informação no processo de estruturação da MO.

A informação assim como a MO é dependente de seu produtor, do espaço em que o sujeito interage e dos mediadores presentes nesses espaços. Vale lembrar que o homem é um ser em constante crescimento e sua memória vai se construindo, ou seja, é por meio das inter-relações que estabelece com a informação e o conhecimento que gera novas apropriações, relações e significações, para si e para seu ambiente organizacional.

A MO é relacionada aos interesses organizacionais, por essa razão seu potencial para gerar conhecimento é real. O processo de estruturação de uma MO também está relacionado à ambiência, visto que, ao mesmo tempo em que recebe influência, também influencia. Segundo Almeida Júnior (2015) a ambiência ultrapassa a noção de ambiente físico, extrapolando para vida e convívio dos sujeitos envolvidos no processo. Acredita-se que o mediador da informação apto a auxiliar a construção da MO tem que ter clareza no que tange ao seu fazer, pois este “[...] não se restringe

ao acervo de nenhum equipamento informacional. [...] deve abarcar todo universo informacional, ou seja, áreas físicas ou não, em que a informação (ou a protoinformação para sermos mais exatos) circula.” (ALMEIDA JÚNIOR, 2015, p. 26).

Almeida Júnior (2015, p. 27) complementa:

[...] se entendemos que a informação não elimina dúvidas, incertezas, que a informação não cobre lacunas cognitivas, que a informação é geradora de conflitos e as dúvidas e incertezas brotam delas, devemos aceitar a ideia de que nenhuma necessidade pode ser satisfeita na medida em que, satisfeita, no mesmo momento, ela gera novas incertezas e, portanto, novas necessidades. O momento da satisfação é um átimo, um instante que se evapora e forma novas nuvens no firmamento das certezas.

Em uma organização, a mediação da informação ocorrerá de diferentes maneiras e conforme a necessidade, desse modo, sendo ela planejada ou não, visa acompanhar a cultura organizacional dos sujeitos envolvidos no processo de estruturação da MO; ressalta-se que ela será realizada conforme os objetivos a serem alcançados pela organização. A mediação de modo consciente ou não, propicia que determinadas relações possam ser estabelecidas, sejam elas pessoais, institucionais ou organizacionais.

Para Bastos (2012, p. 64), “Onde havia consenso social, as mediações fazem ver contestação. Onde havia identidade, as mediações veem conflito.” Nessa perspectiva, tomando como ambiente da mediação da informação o processo para estruturação da MO, a mediação propiciará mudanças entre os elementos que dela fazem parte.

Julga-se fundamental que a mediação no âmbito da estruturação de uma MO seja realizada por um profissional com competências mediadoras, neste caso o profissional da informação.

A atuação deste profissional para a estruturação da MO, é imprescindível, uma vez que ele possui competências e habilidades para trabalhar com os fluxos formais e informais que contemplam, dados, informação, documentação e conhecimento. Dessa maneira, ele atua com o intuito de propiciar condições aos sujeitos organizacionais explicitarem parte do conhecimento tácito, cujas atividades envolvem desde a cultura organizacional/informacional, passando pela gestão documental e gestão da informação. Além disso, este profissional deve estar apto a coletar dados e informações em tempo real; ser comunicativo e empreendedor; ter visão holística; buscar atualização quanto às tecnologias de informação e comunicação; conhecer a

organização, o mercado, os clientes, os fornecedores; gerenciar equipe multidisciplinar, entre outras.

Acredita-se que o processo de estruturação da MO, ainda é pouco realizado por profissionais da informação, devido à baixa inserção destes em contextos organizacionais, em especial naqueles empresariais. Contudo, acredita-se que seu potencial de mediador é um contributo para a constituição e uso da MO como diferencial estratégico para as organizações empresariais, porquanto pode desenvolver atividades de análise e síntese de informação, atendendo eficientemente as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais.

Quando a informação é gerada por seu produtor está carregada de significados oriundos deste sujeito, do contexto e da circunstância, da trajetória profissional e educacional, da experiência de vida etc. A informação é dependente do sujeito e de seus próprios referenciais, é dependente do mundo em que está inserido e de suas relações com os outros. A informação é construída envolta aos interesses, necessidades, poder e domínios, portanto, a MO também é constituída desses elementos.

A informação não existe apenas no âmbito do racional, pois pode ser empregada como suporte ideológico, desse modo há que se buscar o equilíbrio no processo mediacional entre interferência e manipulação, pois a linha entre as duas é muito tênue (ALMEIDA JÚNIOR, 2009). No âmbito da MO essa fragilidade está presente, pois a racionalidade nem sempre é fidedigna; da mesma maneira a efemeridade, que também ocorre na MO, porquanto é composta de memórias individuais e coletivas que são influenciadas, por situações econômicas, sociais, políticas, culturais etc.

A MO é constituída de informações e conhecimentos que advém, tanto de fontes formais quanto informais, internas ou externas, e a estruturação desses elementos é fundamental, visto que a estratégia informacional está relacionada a uma intenção informacional, isto é, visa cumprir objetivos organizacionais.

O mediador da informação no âmbito da estruturação da MO possui um papel relevante para a dinâmica do processo, uma vez que é na mediação que as informações e conhecimentos são explicitados de diversas formas: narrativas, meta-narrativas, escritas etc. A mediação da informação além de auxiliar na tomada de decisões, de propiciar inter-relações para amenizar frustrações e conflitos, também, atua como elemento de comunicação, proporcionando diálogo para que uma determinada situação ou condição possa ser modificada/transformada.

Após relacionar a mediação da informação com a memória organizacional, é possível estabelecer alguns atributos que contribuem para que o papel do mediador da informação no processo de estruturação da MO se efetive:

- Lidar com fluxos de informação formais e informais;
- Possibilitar condições favoráveis a explicitação do conhecimento tácito pelos sujeitos;
- Coletar dados em tempo real, analisa-los e sintetizá-los;
- Saber se comunicar de modo objetivo e simples;
- Ser empreendedor e criativo;
- Possuir visão macro e micro do sistema ao qual está envolto;
- Buscar atualização constante;
- Conhecer a organização e os colaboradores;
- Gerenciar equipe multidisciplinar;
- Potencializar a apropriação da informação dos sujeitos.

De acordo com Stein (1995) a MO, parte da memória coletiva, é composta de um conjunto de memórias individuais que compartilham informações e conhecimentos, levando a outros sujeitos organizacionais a novas interpretações e compartilhamentos. Reconhecida como um instrumento de apoio, a MO possibilita gerar vantagem competitiva, pois adiciona valor aos processos organizacionais, visto que é composta da memória técnica, gerencial e de negócios atuando diretamente na transformação do capital intelectual.

Para Melgar-Sasieta, Beppler e Pacheco (2011, p. 1)

A memória organizacional pode ser entendida como a habilidade das organizações 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. Mas fazer uso de este tipo de informação é uma atividade complexa, pois se encontra dispersa dentro da organização em diversos lugares (*i.e., nos indivíduos, em documentos, em relatórios, sistemas de informação, etc.*) e é heterogênea (*ex. conhecimentos tácito, explícito, mentalizado, codificado, incorporado, embutido, declarativo, procedural, condicional, etc.*).

A MO armazena as experiências vivenciadas na organização, se preocupa com o compartilhamento e reuso do conhecimento, entretanto, para que a MO seja efetiva necessita fazer parte da rotina organizacional, abrangendo todos os níveis organizacionais e, assim, ser atualizada, estimulada e considerada uma estratégia organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A MO assim como a mediação da informação se constituem em processos contínuos que proporcionam às organizações se auto conhecerem, por meio da memória individual e coletiva dos sujeitos organizacionais.

O capital intelectual organizacional pode e deve ser visto como um ativo importante e, sendo assim, o papel do mediador da informação nos processos que envolvem a estruturação da MO é fundamental.

Na MO o mediador pode ser compreendido como um catalizador, isto é, não como um mero enlace - uma mera ponte - disposto para responder às necessidades que outros sentem, “[...] tem uma existência e um objetivo independentes [...]” (ZELDIM, 2014, p. 175). O mediador pode gerar novas situações nas organizações, auxiliá-las com sucesso nos aspectos de cumprimento legal, econômico, informativo, social etc., e transformá-las, gerindo as mudanças constantes que permeiam uma organização.

Destaca-se que mesmo não havendo clareza quanto a percepção dos benefícios que a MO pode trazer para a organização, a estruturação da MO é essencial, pois se pode evidenciar facilmente os prejuízos oriundos da falta dela, principalmente no que tange a perda do capital intelectual organizacional.

A informação ocorre na relação com o sujeito organizacional e, por essa razão, não há como garantir que a necessidade informacional foi sanada, uma vez que no conceito de mediação, já exposto nesse trabalho, percebe-se que nada ou pouco se conhece, fator determinante e que gera novas necessidades informacionais.

Informação e conhecimento são elementos integrantes e imbricados a atividade humana, ou seja, são compreendidos como elementos de um processo em construção que colabora com o desenvolvimento do sujeito, visto que só se constrói conhecimento na relação, seja com o meio, com outro sujeito, com um grupo ou uma sociedade. Nessa perspectiva, as relações dialógicas como o compartilhamento e a socialização de informações e conhecimentos para o processo de estruturação da MO são fundamentais.

A mediação no processo de estruturação da MO, pode ser considerada um diferencial competitivo para a organização, pois é a partir da mediação que a MO será mais bem estruturada e, assim, proporcionará o suporte necessário para o processo decisório, a geração de inovação, o desenvolvimento de produtos e serviços, entre outros benefícios.

A MO necessita de um ambiente de aprendizagem, que impulse a geração de conhecimento e sua conversão em informação, ou seja, que propicie a rememoração posterior. Para tanto, é necessário planejamento e estruturação constante. A MO abrange diferentes formatos e suportes, cujos conteúdos são advindos de vivências, significados e vieses específicos, isto é, está diretamente vinculada ao processo de mediação da informação, pois pressupõe interferências. Notadamente, o mediador da informação oferece um diferencial ao processo de estruturação da MO.

Nesse contexto, lança-se o seguinte questionamento: Por que ainda é tão incipiente a atuação do profissional da informação na estruturação de memórias organizacionais? Este mediador, tal e como foi referido anteriormente, precisa de outros intermediários, devido a sua própria condição de sujeito que está em constante crescimento. Sabe-se a complexidade desse questionamento, contudo, acredita-se que esse profissional deva ter mais consciência sobre a importância do papel de mediador da informação para a constituição de uma MO em organizações empresariais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.89-103, jan./dez. 2009. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/17/39>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

_____. Mediação da informação: um conceito atualizado. In: BORTOLIN, S.; SANTOS NETO, J. A. dos; SILVA, R. J. (Org.). **Mediação oral da informação e da leitura**. Londrina: ABECIN Editora, 2015. p.9-32.

ALMEIDA, M. B. **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.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6T7QFT/doutorado___mauricio_barcellos_almeida.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BASTOS, Marco Toledo. Medium, media, mediação e midiatização: a perspectiva germânica. In: JANOTTI JÚNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org.). **Mediação & Midiatização**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012. p. 53-77.

IZQUIERDO, I. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002. 95p.

MELGAR-SASIETA, H. A.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. dos S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v.12, n.3. ago. 2011. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/ago11/Art_06.htm>. Acesso em: 10 jun. 2015.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições. **RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf.**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 45-64, ago./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/11079/8958>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

MORRISON, J. **Organizational memory information systems: Characteristics and development strategies**. 1997. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=665546>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

OLIVEIRA, S. R. Memória Institucional: lugar de (re)construção de uma memória coletiva. In: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.255-267.

SANTOS NETO, J. A. dos. **Mediação implícita da informação no discurso dos bibliotecários da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina (UEL)**. 193f. 2014. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2014. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/santos_netto_jad_me_mar.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015.

SENGE, P. M. **La Quinta disciplina**. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Gránica, 1992. 490p.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 158p.

STEIN, E. W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v.15, n.1, p.17-32, 1995.

VENTURA VICTORIA et al. **Capital intelectual y aprendizaje organizativo**. Madrid: Aenor. Asociación Española de Normalización y Certificación, 2003, 176 p.

VITORIANO, M. C. de C. P. **Obrigaç o, controle e mem ria: aspectos legais, t cnicos e culturais da produ o documental de organiza es privadas**. 2011. 356f. Tese (Doutorado) – Programa de P s-Gradua o em Hist ria Social, Faculdade de Filosofia, Letras e Ci ncias Humanas, Universidade de S o Paulo (USP), S o Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8138/tde-22082012-090854/pt-br.php>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

YAGUI, L. M. **Mem ria organizacional: proposta para implanta o em uma institui o de ensino superior**. 2003. Disserta o (Mestrado) – Programa de P s-Gradua o em Engenharia de Produ o, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florian polis, 2003.

ZELDIM, Th. **Historia íntima de la humanidad**. Barcelona: Plataforma Editorial, 2014. 527p.