



## **Memória Organizacional: funções mnemônicas em uma organização contábil**

**LEONARDO BRAMBILLA**

*Mestre em Ciência da Informação (UEL)*

**ERIC FERREIRA DOS SANTOS**

*Mestre em Ciências Contábeis (UEM)*

### **Resumo**

Este estudo de caso investigou como os aspectos gerais da memória organizacional, quanto às funções mnemônicas, ocorrem em uma organização contábil. Para isso, analisou-se uma organização contábil localizada em Londrina/PR sob a ótica do modelo de Memória Organizacional de Stein e Zwass (1995). A metodologia adotada foi um estudo de caso com abordagem qualitativa, no qual aplicou-se os procedimentos de entrevista, observação e questionário. A pesquisa observou os aspectos e a maneira de ocorrência das funções mnemônicas, contribuindo para os processos de desenvolvimento empresarial e estratégico, mediante a captação da percepção dos profissionais da área contábil relativa às funções de aquisição, retenção, manutenção, busca e recuperação de informação que dão base para a memória e preservação das capacidades de uma empresa. Os resultados apontaram que a empresa investigada pode melhorar a maneira de armazenar e facilitar o acesso do conhecimento técnico. A aquisição de conhecimento por meio de erros viabiliza a melhoria de recursos contábeis. A organização lida com isso ao resgatar informações em recursos digitais. Evidenciou-se ainda que, quanto às funções mnemônicas, a organização investigada exercita a memória quando compartilha documentos ou, quando ocorre conversas informais entre colaboradores. Foi proposto aos gestores que avaliem o potencial da memória organizacional como base de informações, ligando o passado, presente e futuro, tendo em vista o processo de tomada de decisões. Conclui-se que, as funções mnemônicas fornecem uma base sólida para compreender a memória organizacional, aplicá-las para o crescimento empresarial e a efetivação de ajustes das ações operacionais para a preservação da estratégia.

**Palavras-chave:** Memória Organizacional, Funções Mnemônicas, Organizações Contábeis, informação contábil.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de introduzir e cultivar processos de mudança e inovação em todo o tipo de organização é primordial para manutenção de sua existência junto ao mercado cada vez mais exigente. O ambiente dinâmico exige que as organizações aprendam a aprender. Isso porque a sobrevivência e sustentabilidade organizacional dependem de sua capacidade de adaptação e de seus conhecimentos (Kruglianskas & Terra, 2003).

Em muitas ocasiões, as experiências e os conhecimentos nas empresas se perdem quando não se registra aquilo que funcionou ou não, nem os motivos de tais resultados, o que reduz o potencial competitivo delas (Conklin, 1996). As empresas que conseguem adquirir e manter conhecimentos são capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento (Santarém & Pazin Vitoriano, 2016).

A falta de capacidade de armazenamento de conhecimento ou a perda dela é inquietante, não apenas para as organizações, mas para toda a sociedade. Nesse contexto, o uso da Memória Organizacional (MO) como uma estratégia de preservar o conhecimento das organizações se torna essencial (Yates, 1990b).

Para Rosa (2011), o processo de estruturação e socialização da MO orienta a estratégia dos negócios, sendo um fator-chave do sucesso, dado que a observação de erros e acertos praticados, a inspiração criativa dos colaboradores e as informações provenientes do ambiente e do meio externo promove a renovação do conhecimento da organização (Rosa, 2011).

Como atributo individual, a memória é uma capacidade humana retentiva de conhecimentos (Huber, 1991). No nível empresarial, as organizações trazem conhecimentos obtidos do passado para o presente de modo a apoiar o processo de tomada de decisão para a efetividade operacional e estratégica (Stein & Zwass, 1995; Walsh & Ungson, 1991). A MO refere-se a capacidade de uma organização em aproveitar as experiências passadas para atuar de modo eficaz no presente (Ackerman & Malone, 1990), descrita pela incorporação do conhecimento de cada indivíduo na organização (Yates, 1990a).

Originalmente proposta por Stein e Zwass (1995), as Funções Mnemônicas (FM) correspondem a uma das camadas da estrutura de um sistema de MO (Chang, Choi & Lee, 2004; Stein & Zwass, 1995). Este processo de apoio à memória, denominado de FM é composto pelas seguintes etapas: i) aquisição; ii) retenção; iii) manutenção; iv) busca, e; v) recuperação de informações. Todas elas dão base para a memorização e preservação das capacidades de uma empresa (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Esse conjunto de funções (ou etapas) representa o processo de memória, pelo qual uma empresa pode armazenar e resgatar o conhecimento para o auxílio de resolução de problemas que contribuam para o desenvolvimento empresarial e estratégico.

O fundamento inicial de um processo de MO está na aquisição de conhecimentos, pois os motivos que levam uma pessoa a registrar informações é a perspectiva de uma aplicação futura (Huber, 1991). Isto posto, há várias razões ou benefícios que podem ser elencadas para o uso de processos de MO: i) ajuda na resolução de problemas (Conklin, 1996; Hackbarth & Grover, 1999; Walsh & Ungson, 1991); ii) apoia o processo de tomada de decisão (Boghossian, Perez, Cesar, & Barbosa, 2019; Casey & Oliveira, 2003; Conklin, 1996; Hackbarth & Grover, 1999; Walsh & Ungson, 1991); iii) auxilia no desenvolvimento estratégico e de inovações operacionais (Casey & Oliveira, 2003; Conklin, 1996), e; iv) facilita o ensino e aprendizagem nas organizações (Casey & Oliveira, 2003; Conklin, 1996; Hackbarth & Grover, 1999; Huber, 1991; Walsh & Ungson, 1991).

Segundo Boghossian et al. (2019), uma gestão eficaz da MO auxilia no processo de tomada de decisão, pois com base em relatórios e informações históricas, as organizações podem ter um suporte para tomar decisões futuras.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Quando se trata da MO em Organização Contábil (OC), um dos gargalos enfrentados por empresários está no recrutamento ou retenção de colaboradores especializados em práticas de rotinas contábeis. As empresas possuem dificuldades em substituir funcionários quando se aposentam ou se desligam das funções empresariais.

Além disso, embora nem sempre ocorra, as empresas buscam preservar e armazenar o conhecimento provindo dos colaboradores mais experientes em rotinas, procedimentos ou processos. Isso ocorre porque todo o conhecimento gerado pelos profissionais e pela própria empresa, quando armazenado, pode ser resgatado e reutilizado por outros colaboradores, capazes de gerar melhorias da prestação de serviços.

Profissionais de empresas contábeis possuem importantes responsabilidades e enfrentam muitas adversidades, tais como o fato de precisarem se manter sempre atualizados, em razão novas leis, decretos, normas, implementações de programas e processos tecnológicos que integram os trabalhos aos sistemas governamentais (Eckert, Roxo, Mecca, & Biasio, 2015). A prática contábil atual exige dos colaboradores uma maior organização e a facilidade de aprender o uso de novas tecnologias informacionais. A MO pode facilitar a tarefa de gerenciar os fluxos de demandas, para uma maior fluidez do trabalho, e aumentar a agilidade de atendimento e tempestividade na prestação de serviços.

A falta de gestão de MO pode, por exemplo, fazer com que as empresas atuem no limite de suas capacidades e se tornem defasadas em termos operacionais e tecnológicos, dificultando o crescimento operacional e financeiro (Peleias, Junior, Cunha, & Segreti, 2011).

Em uma OC, a necessidade de gerir conhecimentos e de tomar decisões rápidas, ocorre a todo o momento e, muitas vezes, a busca por conhecimentos passados auxiliam a encontrar a resposta para que as decisões do presente sejam assertivas. Stein (1995) corrobora com isso, ao considerar a memória como a maneira em que o conhecimento passado é trazido para o futuro de modo a apoiar as atividades do presente, favorecendo resultados com maior ou menor nível de efetividade.

Desta forma, a MO, normalmente, é tida como um efeito de decisões que foram implementadas no passado e que podem ser resgatadas para o presente (Walsh & Ungson, 1991). Para Stein (1995) e Stein e Zwass (1995), as MO são como um tipo particular de informação ou registro de curto e longo prazo, as quais são preservadas pelas organizações que constituem um mapa de seu passado com muitas informações.

Assim, considerando uma organização contábil de Londrina/PR, questionou-se: **como os aspectos da memória organizacional, quanto às funções mnemônicas, ocorrem em uma organização contábil?** O presente estudo de caso visou investigar como os aspectos gerais da memória organizacional, quanto às funções mnemônicas, ocorrem em uma organização contábil.

Segundo Abecker et al.(1998), a organização que se pauta em conhecimentos tende a ser mais adaptável às mudanças oriundas do ambiente externo. Nisso, a MO possibilita a captura, a organização, a divulgação e a reutilização do conhecimento proveniente dos colaboradores da organização, possibilitando a formação de repositórios de conhecimentos e de informações capitais para a organização, facilitando o acesso, o compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização (Freire, Tosta, Helou Filho, & da Silva, 2012).

Em OCs que manejam muitas informações de terceiros (clientes), a utilização das funções mnemônicas apoia a resolução de problemas cotidianos. Nesse aspecto, a pesquisa traz contribuições aos empresários contábeis. Com base em Stein e Zwass (1995), Spiller e Pontes (2007) salientam que os profissionais contábeis devem seguir padrões e normas voltados à aquisição, retenção, manutenção, busca e recuperação de informações. Sendo assim, o motivo da escolha do modelo de Stein e Zwass (1995) e suas FM, deve-se ao fato da MO ser apresentada como um processo voltado à eficácia organizacional.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Também Shibao (2008) e Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) perfilham que procedimentos relevantes a manutenção e armazenamento da MO devem compor a área contábil, pois observa-se que conhecimentos preciosos que contribuem para decisões estratégicas da empresa, muitas vezes estão contidas nos próprios colaboradores.

Por fim, Almeida (2006) afirma que os profissionais atuantes em organizações contribuem para a construção coletiva e formação da MO, alimentadas por suas próprias memórias. Para o autor, à medida em que esses papéis se tornam padronizados ao longo do tempo, o repositório que armazena papéis individuais é aplicável também à organização.

## 2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Conceitos e Benefícios da Memória Organizacional

O termo ‘memória’ sinaliza um processo de caráter humano (Huber, 1991). Embora haja diferentes concepções, segundo Langenmayr (2016), a Memória Organizacional (MO) é considerado como um fenômeno social ou um mecanismo que conecta o presente com o passado, aplicando-se às organizações. Segundo Spiller e Pontes (2007), suas primeiras aplicações, sob a forma escrita, ocorreram na contabilidade com registros comparativos.

Para Ackerman e Malone (1990), MO retrata a capacidade de a organização utilizar os conhecimentos obtidos de experiências passadas para atuar, reagindo com eficácia no presente. Segundo Yates (1990a), essa característica se deve ao fato da absorção do conhecimento individual dos profissionais à própria organização.

As organizações podem existir independente de pessoas específicas, embora deva reconhecer que elas possam obter informações do processo de resolução de problemas e tomadas de decisão (Walsh & Ungson, 1991). Nesse sentido, o compartilhamento informacional transcende o nível individual para o corporativo de modo que uma organização possa preservar o conhecimento passado mesmo quando os colaboradores das organizações saem delas (Walsh & Ungson, 1991). Assim, Walsh e Ungson (1991) compreendem MO tanto no nível individual quanto no nível organizacional.

Huber (1991) traz o entendimento de MO como o meio pelo qual o conhecimento deve ser armazenado com o intuito de ser utilizado em algum momento no futuro. Esse entendimento traz à tona o aspecto utilitarista (para que) ao conceito de MO, de maneira incorporada, assim como também conceitua Ackerman e Malone (1990).

De acordo com Huber (1991), com informações apropriadas, aliadas à tecnologia, pode-se complementar as deficiências da memória humana, proporcionando melhorias significativas nas memórias da organização. Para ele a utilização da inteligência artificial facilita a recuperação de informações de transações, resultando MO mais íntegras.

Para Stein (1995), a MO significa o meio pelo qual o conhecimento do passado é aplicado sobre as atividades presentes, resultando em níveis altos ou baixos de eficácia organizacional. Para ele, o conteúdo da MO serve como suporte ao processo decisório, planejamento, controle, gestão e operação diária da empresa. Ackerman (1996) destaca também que uso da MO melhora as operações, concedendo benefícios claramente identificáveis, tendo o menor custo possível de seu desenvolvimento e implementação.

A MO permite armazenar as coisas percebidas, experimentadas ou vividas para o longo prazo (Lehner & Maier, 2000). Assim, segundo Croasdell (2001), a MO é o poder ou processo de reprodução ou recuperação daquilo que foi aprendido ou retido.

Para Croasdell (2001), a memória armazenada influencia no comportamento individual, corroborando para o fornecimento de informações, nas soluções de problemas e nas tomadas de decisões. Se a memória da organização for perdida ou armazenada de forma pífia, ela se torna inútil, não incrementando à organização com propostas que a levem a obter vantagens competitivas, pondo em risco sua própria sobrevivência e atuação no mercado.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Para Menezes (2006, p. 31), a MO representa um “acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência” que é utilizada para suportar as atividades e processos decisórios, preservando o capital intelectual e o conhecimento. Como acervo, ela permite organizar informações e conduzir tarefas, levando ao compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional, do conhecimento individual e das habilidades essenciais (FREIRE *et al.*, 2012).

Assim, a MO deve ser preservada. Preservar a MO é conhecer e aprender com o passado, por meio de conceitos, estratégias, experiências vivenciadas, e, com essa bagagem, implementar ajustes adequados para o presente e futuro das instituições (Menezes, 2006).

Aquilo que está preservado pode ser resgatado. A recuperação do conhecimento não ocorre sem que haja primeiro o seu registro. Para ser duradouro, o conhecimento precisa avançar do nível individual para o nível organizacional. Contudo, tanto a recuperação quanto a reutilização da MO consomem recursos, o que pode desestimular as organizações em investirem nos seus colaboradores e na dedicação de tempo para o registro e captação de conhecimento (De Long & Fahey, 2000).

De acordo com Stein (1995), as organizações que possuam uma MO estruturada podem ter muitos benefícios, especialmente se o resultado obtido por ela, for utilizado como apoio ao processo decisório, ao planejamento, ao controle, à gestão e às operações, sendo de utilidade. Segundo Walsh e Ungson (1991), Stein (1995) e Prasad e Plaza (1996), os benefícios de ter uma MO bem planejada e implementadas são vários: i) aumenta eficiência e eficácia da tomada de decisões; ii) reduz custos de transação; iii) controla fluxos e fontes de informações; iv) auxilia no direcionamento estratégico; v) ajuda no reaproveitamento de soluções; vi) facilita o aprendizado organizacional; vii) permite responder rápido às oportunidades de mercado; viii) reduz as chances de erros; entre outros.

A MO tem papel essencial junto às Organizações Contábeis (OCs), pois enfrentam muitas concorrências no mercado. Por isso, ser resiliente, conhecer e gerir o conhecimento existente junto aos seus colaboradores é essencial porque a correta aplicação da MO pode contribuir para sustentabilidade organizacional (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

## 2.2 Funções Mnemônicas da Memória Organizacional

Diferentemente de modelos como o de Walsh e Ungson (1991), que retrata a MO em contextos organizacionais, para Stein e Zwass (1995), o foco está nos processos da MO. Dessa forma, Stein e Zwass (1995) explicam que a relevância dos sistemas de informação para a organização reside no apoio à MO. Eles argumentam que os sistemas de informação “ajudam os atores humanos a lidar com a possível sobrecarga de informações, auxiliando-os em seu papel como processadores de informação” (Stein & Zwass, 1995, p. 90).

Segundo a avaliação de Cemin (2018), Stein e Zwass (1995) entendem que os sistemas de informação são como uma parte vital da memória organizacional e analisam as conceituações e tarefas específicas de MO suportada pela tecnologia da informação.

Para Stein e Zwass (1995), o modelo de MO se constitui em duas camadas. A primeira é subdividida em quatro subsistemas i) integrativo; ii) adaptativo; iii) realização de metas, e; iv) manutenção de padrões. A segunda camada, denominada de Funções Mnemônicas (FM), - funções ou etapas que assistem a memória - está associado às etapas de apoio à memória, as quais formam a base da MO, composta pela: i) aquisição; ii) retenção; iii) manutenção; iv) busca, e; v) recuperação de informações.

A memória humana é capaz de armazenar informações com maior facilidade quando estas são associadas a sequências organizadas e simples. Caso seja uma sequência complicada, o resultado tende a não ser eficaz. Recorrer a tais suportes permitem uma rápida associação e assimilação de conteúdo. As FM tem o papel de assistir a memória fornecendo



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

suporte e conduzindo à efetividade organizacional (Stein & Zwass, 1995). Segundo Stein (1995) é por meio das FM que o conhecimento do passado é trazido para o presente, resultando em níveis mais altos ou mais baixos de eficácia.

### 2.2.1 Aquisição de informações

Na perspectiva de Walsh e Ungson (1991), a aquisição de informações ocorre durante situações em que os problemas surgem e que, para se resolvê-los, sejam criadas alternativas para as tomadas de decisão. Para eles a existência de uma organização independe de particularidades individuais, mas o processo de construção da memória é resultante das atividades cognitivas das pessoas e da maneira pela qual adquirem informações.

Para Stein e Zwass (1995), a aquisição de informações depende dos meios utilizados para transferir o conhecimento para o sistema de informação de memória. A ideia disso está na coleta e processamento de informações gerenciais da organização e de seu ambiente.

Além disso, os gestores e colaboradores precisam explorar o impacto do aprendizado individual e organizacional sobre a aquisição de conhecimento, bem como o impacto das memórias organizacionais sobre o aprendizado individual e organizacional (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Nesse sentido, a aquisição de conhecimento e o processo de aprendizagem em contextos organizacionais podem acontecer em termos de *single-loop* (ciclo simples) e *double-loop* (ciclo duplo) (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

*Single-loop* (ciclo simples) refere-se a aprendizagem instrumental na base da detecção de erros, que implica em mudanças nas estratégias de ação, com o intuito de atingir, com eficiência, os objetivos existentes e manter o desempenho da organização sem, no entanto, modificar as normas e valores organizacionais (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

*Double-loop* (ciclo duplo) refere-se a aprendizagem baseada na mudança dos próprios objetivos que envolve uma revisão crítica por meio do questionamento dos princípios, das regras e dos valores vigentes na organização (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Ocorre quando as pessoas detectam requisitos conflitantes e tentam resolver esses conflitos alterando normas e valores (mudanças na estratégica e cultura) (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

### 2.2.2 Retenção de informações

A retenção refere-se à explicitação, codificação, registro, indexação, classificação e longevidade do conhecimento, fundada em uma perspectiva futura e de preocupação com terceiros por parte daqueles que realizam o registro de conhecimento. Para Walsh e Ungson (1991) na retenção, experiências passadas podem ser armazenadas em cinco diferentes repositórios: Indivíduos, Cultura, Transformações, Estruturas e Ecologia.

Stein e Zwass (1995) explicam que a aquisição de informações depende dos meios pelos quais o conhecimento é perpetuado ao longo do tempo para a organização. O conhecimento deve ser comunicável, compreensível e integrado.

Para reter a MO, mecanismos como esquemas, scripts e sistemas podem ser aplicados (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Eles funcionam nos níveis individuais e organizacionais e são mais ou menos adequados para os diferentes tipos de conhecimento.

Esquemas são estruturas de conhecimento organizadas ou estruturas cognitivas que ajudam as pessoas a organizar e processar as informações de maneira eficiente (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). São categorias de informação que compartilham uma propriedade estrutural. Por Exemplo: atributo liderança pode ser composta em qualidades diferentes como carisma, boa articulação, postura, voz forte etc. (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

Scripts são a sequência típica de uma ação ou de eventos em situações familiares (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Por exemplo: visitar clientes, guardar papéis, ir aos escritórios, fazer reuniões, promover cerimônias etc. (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Roteiros organizacionais envolvem scripts individuais que são coordenados por meio de processos de comunicação (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Por exemplo: um gestor promovendo um evento corporativo.

Os sistemas são conjuntos de elementos interligados que retem a MO por estruturas sociais (informais) ou físicas (formais) (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). As estruturas sociais são as redes de relacionamentos informais e as estruturas físicas são os reflexos do ambiente organizacional, metas e valores da empresa, simbolizadas na arquitetura da empresa e nos desenhos/formatos dos produtos e serviços (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

### 2.2.3 *Manutenção de informações*

Segundo Stein (1995), quanto à manutenção das informações, não adianta aprender com os problemas e erros do passado e não ter o registro das soluções que foram utilizadas. A perda de memória, por exemplo, pode ocorrer quando há um aumento da taxa de rotatividade dos funcionários na empresa. As memórias são mantidas a medida em que uma organização possui acesso ao seu conhecimento e experiência (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

Segundo Spiller e Pontes (2007), a manutenção de conhecimento corresponde a preservação, atualização e descarte seletivo de registros informacionais realizados, o qual exige que responsáveis realizem o controle de revisão, chequem a qualidade dos conteúdos e registros, a integridade dos dados e a organização para facilitar o acesso. A ausência de manutenção pode levar a perda de conhecimento devido ao esquecimento não intencional e consequentemente à perda indiscriminada de conhecimento da organização.

Com frequência, a literatura sobrepõem os processos de retenção e manutenção. Ao passo que a retenção enfatiza as ações de registro e inserção de informações no repositório informacional, a manutenção volta-se à integridade e atualização daquilo que foi armazenado.

### 2.2.4 *Busca de informações*

A busca é uma função, na qual as informações armazenadas são selecionadas como relevantes para a resolução de um determinado problema, situação ou objetivo do usuário (Krippendorff, 1992; Stein & Zwass, 1995). O cerne da busca está na seleção de informações armazenadas. Para isso, são estabelecidas rotinas de busca a referências anteriores na tentativa de resolver problemas atuais, geralmente ocorrendo por meio de ferramentas digitais. Todavia, o excesso de informações e o trabalho de filtragem podem se tornar barreiras para a identificação de informações relevantes e úteis.

A ideia base da busca de informações é selecionar o conhecimento que pode servir para suportar o contexto ou metas do tomador de decisão. Normalmente a busca está associada a um contexto e aos objetivos do usuário (Stein & Zwass, 1995).

A busca pode ser feita de forma interativa. Com base em uma formulação de consulta, por exemplo, pode-se procurar nos sistemas de informações correspondências que atendam às demandas especificadas. Se nada for encontrado, uma nova consulta pode ser selecionada para pesquisa. Um sistema de informações é mais útil se houver semelhanças suficientes entre o contexto atual e os contextos anteriores. Nestas condições, a experiência passada pode ser usada para selecionar cursos atuais de ação, apoiando as pessoas no processo decisório.

### 2.2.5 *Recuperação de informações*

A recuperação é a etapa, pela qual as informações são reconstruídas ou reconstituídas, com o propósito de atender a uma solicitação do usuário (Krippendorff, 1992; Stein & Zwass, 1995). Um exemplo disso é a decodificação de documentos para que seja possível a leitura de informações (Krippendorff, 1992).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Enquanto a função de busca seleciona informações relevantes para certo fim, a função de recuperação possibilita que informações recriadas se tornem acessíveis ao usuário. Logo, a memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas atuais (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

A memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995). Quando bem-sucedido o processo, a recuperação acontece possibilitando que as informações sejam reutilizadas nos processos de tomada de decisão. No entanto, nem todas as formas de conhecimentos armazenados pelas organizações são voluntariamente recuperáveis, portanto, se o ato de recuperar resultar na não localização do conhecimento, então a recuperação será frustrada (Spiller & Pontes, 2007).

A ausência de recuperação de informações pode levar as organizações a aplicar soluções defasadas, inconsistentes, inadequadas para problemas contemporâneos como se fossem novidades sem que as pessoas envolvidas percebam tal problema.

A recuperação leva o reuso do conhecimento existente na organização que encerra o ciclo da MO quando, a sua utilidade é justificada (Spiller & Pontes, 2007). Na prática, ela parte de iniciativas individuais das pessoas que necessitam da informação, mas também ocorre pela aplicação de incentivos às pessoas (Spiller & Pontes, 2007).

### 2.3 Estudos Correlatos

Entre as pesquisas correlatas identificadas, tem-se os estudos de Spiller e Pontes (2007), Shibao (2008), Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) e Shibao, Santos e Popadiuk (2011), os quais foram também utilizados como alicerce do presente estudo.

Spiller e Pontes (2007, p. 98) fizeram um estudo de caso único em uma indústria multinacional do setor eletroeletrônico brasileiro para identificar a existência de práticas voltadas à formação de uma memória organizacional explícita e práticas de reutilização do conhecimento técnico. Com base no modelo de Stein e Zwass (1995), eles adaptaram a ideia do repositório ou base do sistema informatizado de MO como sendo intermediário entre o processo de retenção e o processo de busca/recuperação, ou seja, o local onde se processa a manutenção da MO. Os resultados de Spiller e Pontes (2007, p. 106) apontaram que na empresa estudada, “existe sim alguma preocupação relacionada a MO tecnológica explícita e também a reutilização do conhecimento”, contudo segundo relato dos funcionários a organização não dava a devida importância para tal fato. Também se observou que a organização desempenha papel fundamental na adesão de práticas, à medida que os valores são promovidos por ela, os colaboradores colocam os processos em prática.

A pesquisa de Shibao (2008, p. 16) é outro estudo que também visou a área contábil-financeira uma empresa multinacional do ramo químico na área de gases do ar para verificar a percepção dos colaboradores acerca da existência de práticas voltadas à formação de uma MO explícita e de práticas de reuso do conhecimento da área contábil. Shibao (2008) identificou que a empresa incentivava e valorizava o processo de MO, e que, informações utilizadas no cotidiano para resolução de problemas eram disponibilizadas entre todos os pares e departamentos da empresa. Verificou-se ainda que a empresa se atentava com relação à preservação da MO e se preocupava com a reutilização do conhecimento gerado.

Shibao, Pontes e Gonçalves (2008) apresentou um *report* acadêmico que sintetiza os achados de Shibao (2008), direcionando os estudos para à área contábil.

Shibao, Santos e Popadiuk (2011) observaram a percepção de profissionais da área contábil-financeira em uma empresa do setor químico, em relação à valorização e as práticas de preservação da MO e a reutilização do conhecimento para sanar problemas organizacionais. Os resultados sinalizaram uma mentalidade organizacional de incentivo aos funcionários quanto ao registro de suas experiências profissionais. Por essas evidências,





São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

acredita-se que tal atitude deva ser considerado relevante para as práticas de profissionais contábeis em que diariamente registram e resgatam informações.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), pesquisas exploratórias buscam examinar o tema ou problema de pesquisa pouco explorado ou conhecido, permitindo maior familiaridade com o assunto. Nessa pesquisa, busca-se uma compreensão e familiaridade sobre os aspectos e funcionamento da MO em uma organização contábil. O presente estudo é também descritivo por oferecer uma descrição da situação investigada no momento da pesquisa (Farias Filho & Arruda Filho, 2013) no que se refere aos prestadores de serviços contábeis.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é qualitativa. De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2013), a pesquisa qualitativa é a parte de uma visão de uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, ou entre o objeto observado e o pesquisador que o observa, a qual exige a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados. Para Creswell (2010), a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coletas, análise e interpretação dos dados.

Considerando o âmbito corporativo e contábil, pelos quais a informação é criada, processada e comunicada às partes interessadas na sociedade, como estratégia de pesquisa, o presente trabalho adota a modalidade de “estudo de caso único”, o qual é um estudo desenvolvido com profundidade e de maneira exaustiva sobre determinado aspecto, considerando que o resultado obtido advém da aquisição de um conhecimento amplo e detalhado da situação real.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. Gil (2009, p. 6), defende que o estudo de caso é um “delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos”. Desse modo, múltiplas fontes de evidências empíricas foram obtidas, analisadas e encadeadas para explicar as situações da realidade (Yin, 2015).

O estudo analisou uma OC com 31 colaboradores, localizada em Londrina/PR, segunda maior cidade do estado do Paraná, mas com representações também em Maringá/PR, Curitiba/PR e Apucarana/PR. A organização foi escolhida pela acessibilidade dos pesquisadores em obter dados junto à OC. Segundo a classificação CNAE 2.0 da Comissão Nacional de Classificação, empresas desses gênero apresentam atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária. Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) a organização contábil possui: i) Atividades de contabilidade (CNAE: 6920-6/01); ii) Atividades de consultoria e auditoria contábil e tributária (CNAE: 6920-6/02) (COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO, 2007).

Nesta pesquisa os 2 (dois) sócios-proprietários da filial de Londrina foram entrevistados. Um deles, de forma presencial em visita agendada e outro através de reunião com o auxílio da plataforma do Google Meet. Na aplicação do questionário direcionado à todos os colaboradores, obteve-se o retorno de 11 respostas.

Utilizou-se as seguintes técnicas para coleta de dados e obtenção de evidências: levantamento bibliográfico, aplicação de entrevistas, observação direta do ambiente físico e dos processos e atividades da entidade pesquisada e aplicação de questionários.

Nesta pesquisa foram conduzidas entrevistas de maneira semi-estruturadas. Segundo Martins (2008), na entrevista semi-estruturada o pesquisador/entrevistador visa obter informações, dados, percepções, opiniões, mediante uma conversação livre, sem



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

necessariamente seguir rigorosamente o sequenciamento de perguntas, contidas no roteiro. As perguntas foram elaboradas com base em situações ou contextos apontados por Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) e, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas em novembro de 2020 com questões abertas sobre: i) perfil profissional e empresarial; ii) memória organizacional, e; iii) funções mnemônicas. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 2 horas e trinta minutos, sendo gravadas por meio do Google Meet e de um aplicativo de Gravador de Voz instalado no celular do pesquisador, tendo sido transcritas e analisadas.

Em dezembro de 2020, na organização investigada, o pesquisador realizou observações passivas. Foram observados rotinas e procedimentos administrativos, contábeis e operacionais da entidade investigada que complementaram as informações levantadas por meio dos demais instrumentos de coleta de dados aplicados nesta pesquisa. As observações foram feitas com limitações de horários devido aos protocolos adotados para a Covid-19.

Nesta pesquisa, o pesquisador aplicou o questionário de forma remota via Google Formulário aos funcionários da OC. Essa aplicação ocorreu em novembro e dezembro de 2020 com o propósito de obtenção de dados, a partir da cooperação dos respondentes.

O questionário foi composto de questões fechadas adaptações de Spiller e Pontes (2007) e Shibao (2008), que retratam os constructos da MO pelos aspectos da efetividade, sendo baseados na estrutura conceitual de Stein (1995). Todos eles foram identificados nos trabalhos correlatos e pré-validados via análise fatorial por Shibao, Santos e Popadiuk (2011).

Para o questionário, utilizou-se escalas de 11 pontos (de 0 a 10), questões de múltipla escolha com resposta única e questão de resposta livre. A escala de **11 pontos** permite diluir possíveis efeitos de um ponto neutro, dando uma sensibilidade de mensuração mais alta quando comparada a escala de menores pontos (Cooper & Schindler; 2014).

Antes de ser aplicado, o instrumento foi submetido ao teste piloto que foi realizado em **duas etapas**: i) painel com especialistas; e ii) operacionalização de teste com as organizações contábeis. Em ambas as etapas, segue-se a sugestão de Martins e Theóphilo (2009) de ter de 3 (três) a 10 (dez) respondentes. Nesse sentido, uma carta convite e um manual operacional foi oferecido para os especialistas que avaliaram os itens e deram suas contribuições. Os especialistas que responderam o teste piloto foram: 5 (cinco) professores doutores e mestres e, 5 (cinco) profissionais da área contábil. Essa aplicação com especialista permitiu que o tempo de leitura e resposta do instrumento. Esta primeira etapa foi realizada entre junho de 2020.

Após os ajustes recomendados pelos especialistas, na segunda etapa, aplicou-se o questionário em 10 (dez) organizações contábeis em Apucarana/PR e Londrina/PR. Esta segunda etapa permitiu o ajuste final do questionário e foi realizada em agosto de 2020.

Após a coleta de dados, os dados foram tabulados e organizados para permitir as análises descritivas e de conteúdos. Foi aplicada a análise estatística descritiva dos dados que corresponde a uma forma de organização, resumo e descrição de um conjunto de dados (Martins & Theóphilo, 2009).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

As entrevistas foram realizadas com dois Sócios (A e B). Os sócios da empresa são da filial de Londrina, possuem idade entre 35 a 38 anos e já trabalhavam com contabilidade em outros escritórios desde o ano de 2005, quando se organizaram para fundação da empresa atual. Ambos possuem formação a nível de graduação em Ciências Contábeis, com pós-graduação na área, e um deles esta concluindo o mestrado também em contabilidade.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

## 4.2 Perfil dos Respondentes

Em relação aos respondentes do questionário, apresenta-se a seguir o perfil identificado. Dos 31 funcionários do escritório, houve adesão efetiva de 11 funcionários (35,48% do total da população-alvo) que responderam voluntariamente ao questionário.

Quanto à distribuição dos respondentes por idade, constata-se que o respondente mais jovem possui 24 anos e o mais velho possui 45 anos. Dentre os respondentes, 45,45% (n = 5) possuem entre 24 e 29 anos, 36,36% (n = 4) possuem entre 30 e 36 anos de idades e 18,19% (n = 2) respondentes possuem 41 e 45 anos. A média de idades é de quase 32 anos.

Em relação ao nível de formação destes respondentes, tem-se que de 54,55% (n = 6) possuem alguma pós-graduação (especialização), 36,36% (n = 4) tem ensino superior e uma pessoa (n = 1) possui formação até o ensino médio.

Embora a OC seja relativamente nova, os profissionais que nela atuam possuem experiência de atuação de mercado, constado da seguinte forma: i) 3 anos de atuação = 27,27% (n=3); ii) 10 anos de atuação = 36,36% (n=4); iii) 13 anos de atuação = 18,18% (n=2); iv) 14 anos de atuação = 18,18% (n=2).

Os profissionais responsáveis por criar, armazenar, buscar, manter, recuperar informações na OC estudada são relativamente jovens. Não há profissionais com mais de 45 anos, logo os aspectos da MO, estão em processo de formação por estes profissionais.

## 4.3 Perfil da empresa investigada

A empresa investigada é uma organização contábil com 31 colaboradores diretos. A empresa é integrante de um grupo econômico que atua em: Londrina, Apucarana, Curitiba e Maringá, no estado do Paraná. A matriz esta situada em Apucarana, fundada no ano de 2006. Em Londrina começou a operar em 2016, após a união de quatro escritórios de menor porte, no qual os sócios já atuavam e da aquisição de várias ‘carteiras de clientes’.

A OC atende clientes que são empresários individuais, comerciantes, representantes comerciais, prestadores de serviço, clínicas odontológicas, indústrias, condomínios, etc. Possui uma média mensal de faturamento de R\$ 60.000,00 apenas na unidade em Londrina.

A OC é dividida em departamentos: Departamento Pessoal, o qual fica a cargo da filial de Apucarana; Departamento Fiscal com a responsabilidade de um dos sócios de Londrina e Departamento Contábil/Societário/Paralegal a cargo de outro sócio de Londrina. Embora a OC faça parte de um grupo que atua em 4 cidades, há autonomia nas decisões entre as unidades. O fato da OC fazer parte do grupo tem viés mais estratégico.

## 4.4 Análises das Funções Mnemônicas da Memória Organizacional

### 4.4.1 Aquisição de Informações

Na OC, conforme as observações realizadas, os dados contábeis são registrados e trabalhados de forma organizada por ferramentas computacionais, o que facilita a execução do trabalho. Entretanto, os gestores e colaboradores precisam explorar o impacto do aprendizado individual e organizacional sobre a aquisição de conhecimento, bem como o impacto das memórias organizacionais sobre o aprendizado individual e organizacional. A aquisição de conhecimento e o processo de aprendizagem em contextos organizacionais podem acontecer em termos de *single-loop* (ciclo simples) e *double-loop* (ciclo duplo).

Após breve explicação sobre os termos, foi questionado a um dos sócios em relação às estratégias utilizadas, os erros e acertos, o que deu certo ou não, e como agiram com algo que não saiu exatamente como planejado. Foi obtido o seguinte relato:

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

*Uma das nossas estratégias era utilizar o processo de importação de nota fiscal, tentar automatizar isso, [...] **nós identificamos que o sistema não estava fazendo aquilo que deveria ser feito, não estava resolvendo meu problema, ou seja, a nossa estratégia teve um problema,** e como eu vou resolver isso? Mudo a parte operacional, mudo o sistema. E nós mudamos o sistema, então se você olhar nessa ótica, em termos de gestão da informação estratégica, eu vejo que o single loop se aplica perfeitamente, pois eu estou resolvendo um problema da minha estratégia a nível operacional (**grifo nosso**).*

Mais adiante, foi questionado sobre a estratégia da organização no atual momento, no qual o mundo todo passa pela pandemia do Covid-19. A resposta do sócio foi:

*Acho que toda estratégia, **ela é perfeita para o momento em que ela está vivendo,** por que a estratégia que eu estou usando hoje, como lidamos com pessoas, com empresas e **ela está associada a sociedade e ela sofre mutações diariamente,** então eu sei que daqui um ano, minha estratégia já não pode ser a mesma, (**grifo nosso**).*

Quanto à aquisição de conhecimentos dos colaboradores por meio de erros, ficou perceptível que 90,9% dos respondentes aprendem com o erro, seja quando ele implica em mudanças nas operações (*single-loop*), ou quando gera mudanças nas estratégias (*double-loop*), conforme exibe a Tabela 1. Os altos valores de médias (8,8 e 8,6; DP = 1,8) sinalizam concordância com essas percepções.

**Tabela 1** - Aquisição de conhecimentos por meio de erros no mapa de conhecimentos

Eu aprendo com o erro quando ele me leva a...	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
... realizar mudanças nas regras das operações, nos manuais, nas instruções e/ou nos procedimentos internos.	-	9,1	90,9	8,8	10	10	1,8	5	10
... realizar mudanças nas estratégias, estruturas e cultura da empresa.	-	9,1	90,9	8,6	10	9	1,8	5	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M - Média; Me - Mediana; Mo - Moda; D. P. - Desvio padrão; Mín - Mínimo; Máx - Máximo*

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

O relato dos sócios confirmam tais porcentagens encontradas pois relatam que o conhecimento é obtido por meio de experiências que permitem ajustar os instrumentos gerenciais da empresa. As evidências corroboram com a forma de pensar e agir relatado pelos sócios que são abertos a modificarem as estratégias, regras e procedimentos conforme o aprendizado com os erros.

De acordo com o Sócio A, quanto à questão da aquisição de conhecimento por meio de erros, quando a estratégia gera um problema, ele questiona como resolver. Na condição de sócio, ele busca mudar as regras das operações e o sistema utilizado como, por exemplo, utilizar um processo automatizado de importação de notas fiscais. O Sócio A comenta que o single-loop se aplica a realidade da OC porque resolve os problemas da estratégia a nível operacional. Essas experiências e mudanças podem ser registradas para serem resgatadas por todos àqueles membros da organização que precisem de tais informações.

#### 4.4.2 Retenções de Informações

De acordo com Stein (1995) e Stein e Zwass (1995), a retenção é provavelmente a característica mais importante e amplamente reconhecida da MO, identificada em três categorias principais: esquemas (estruturas de conhecimentos por atributos), scripts



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

(seqüências de ações ou eventos) e sistemas (conjuntos de elementos interligados de maneira direta ou indireta) (Stein, 1995; Stein & Zwass, 1995).

Na área contábil, os esquemas estão relacionados aos sistemas de medição de desempenho individual e coletivo. Nesse sentido, o Sócio A relatou:

*Não, não aplicamos nada de avaliação de desempenho, nada que faça avaliação dos colaboradores. [...] O que eu uso dentro do próprio sistema... nós temos planilhas de controle de execução de processos e tarefas, mas isso não é uma análise de retenção do conhecimento, não é uma análise de desempenho, isso é só para eu avaliar como é que está a evolução das tarefas.*

A falta de mensuração do desempenho individual e coletivo dificulta aos sócios entenderem o perfil dos colaboradores de forma clara, embora a composição da equipe de Londrina seja composta por poucos profissionais e possibilite maiores níveis de relacionamentos. Nos esquemas, a retenção de conhecimento se relaciona aos atributos profissionais que compõe o perfil profissional. No caso de uma rotatividade de funcionários, a MO pode não ser retida se não houver um entendimento do perfil do colaborador que executa determinada função.

Quanto aos *Scripts*, a OC possui rotinas operacionais informais, mas, muitos processos são acompanhados por meio de ferramentas. Os *scripts* indicam que a MO é registrada ou retida com base na recorrência de eventos ou rotinas. Ambos os Sócios foram categóricos em suas respostas afirmando que não possuem processos de avaliação de retenção das memórias. Segundo relato do Sócio A:

*Não também, vou de encontro com a resposta anterior! Nós fazemos muitos processos, então eu tenho ferramentas que acompanham o cumprimento destas tarefas, mas não que avaliem a retenção das informações neste aspecto.*

Em relação aos sistemas, sobre a avaliação ou não das capacidades retentivas das estruturas sociais e físicas relativas à organização, e os impactos de tais estruturas na eficácia organizacional, os sócios declararam que não fazem isso de maneira formal, mas a fazem de maneira informal. Segundo o Sócio A: “*De maneira formal nunca, mas, de maneira informal diariamente, é mais a questão da percepção do cliente*”.

Já quando questionado aos colaboradores da organização sobre o registro de informações, as evidências obtidas pelo questionário mostram que 45,5% (n=5) dos profissionais se preocupam em realizar o registro de seus conhecimentos e experiências contábeis por entender aspectos vitais da empresa. Para os demais profissionais 18,2% (n=2) são indiferentes, e 36,4% (n= 4) admitem não terem tanta preocupação com o registro.

Nas respostas obtidas junto aos colaboradores, ocorreu uma divisão bem equilibrada das percepções; parte dos respondentes relataram que são incentivados a registrarem suas experiências profissionais relevantes, ou seja, 45,5% se sentem motivados, no entanto outros 45,5% profissionais não são instigados ao registro.

Segundo a percepção de 81,8% (n=9), a empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábeis financeiros. Isso, de acordo com o Stein (1995), favorece a geração de roteiros ou sistemas de retenção eficiente da MO. Quando as evidências obtidas são comparadas com os resultados de Shibao; Santos; Popadiuk (2011), tem-se que

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

que a Tabela 2 destaca a concordância nos três itens na frequência em 45,5%, 45,5% e 81,8%, enquanto Shibao *et al.* (2008) obteve 53%, 53% e 77%, respectivamente.

**Tabela 2** - Registro de Informações

Na minha empresa...	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
... os funcionários são incentivados a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.	45,5	9,1	45,5	4,5	1	5	2,9	1	8
... meus colegas de trabalho se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a empresa.	36,4	18,2	45,5	5,6	8	5	2,7	2	9
... valoriza-se a padronização de formato na elaboração de documentos contábil financeiros.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,0	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Mín – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Nas OC percebeu-se que o incentivo para a formação de uma boa e eficiente MO deve partir dos gestores diretos, uma vez que a pesquisa demonstrou que os colaboradores não têm o hábito de registrar suas experiências e processos. A produção dos registros é de suma importância, porém é preciso que se tenha processos eficazes de arquivamento e preservação de todo conteúdo gerado, evitando possíveis perdas e facilitando o acesso e o reuso.

#### 4.4.3 Manutenção e Perdas de Informações

A manutenção é outra etapa das FMs que leva à questionamentos do tipo “como estão memórias mantidas ao longo do tempo?” (STEIN, 1995). Segundo Stein (1995, p. 29) as “memórias gravadas também são efetivamente destruídas quando os índices de localização de arquivos são perdidos” e da mesma forma, os membros que partem da organização deixam 'buracos' nas redes de conhecimentos existentes. Em outras palavras, de forma geral, as memórias são mantidas à medida que uma organização tem acesso ao seu conhecimento e experiência. A perda de memória, por exemplo, pode acontecer quando há um aumento da taxa de rotatividade dos funcionários na empresa.

Por meio de observações na OC, percebeu-se que o ambiente de trabalho era respeitoso e que os colaboradores estavam contentes com o lugar onde trabalhavam. Isso corrobora com os dizeres dos sócios em relação a baixa rotatividade de pessoal.

Após breve contextualização sobre a temática, foi perguntado ao Sócio A de que forma ele costumava avaliar a perda de conhecimento experienciado em sua organização devido à rotatividade e reestruturação organizacional. Também se questionou de que maneira era desenvolvido estratégias para lidar com tais perdas. Ele explica:

*Não me preocupo com isso, não vejo problema quanto a isso. Acredito que por que os gestores têm nível técnico para suprir essas lacunas, mas eu tento reter também os colaboradores, pois existe uma relação entre o colaborador e cliente.*

Como a OC possui pouca rotatividade, segundo depoimento dos sócios, os mesmos não expressaram preocupação com a perda de memória nesse momento. Desta forma a OC, assume um risco a longo prazo de perda de memória, pois, se a empresa crescer rapidamente, pode ser que os índices de rotatividade sejam maiores que os atuais e pode vir a faltar colaboradores com experiência na área contábil. Também complementando, os sócios relatam que não é uma preocupação deles a questão da saída de colaboradores da organização, pois

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

segundo eles, ambos os sócios conhecem todos os departamentos da OC e podem de maneira provisória, “tampar” eventuais “buracos” no quadro operacional.

Quanto às estratégias a serem desenvolvidas para fortalecer os processos de eficácia organizacional, os sócios apontaram a maneira que a OC utiliza para manter diferentes tipos de comunicação, repetição, segregação e validação. Para o Sócio A isso ocorre:

*[...] por “osmose” pois eu não tenho manual. O funcionário entra e ele começa a viver a empresa, ele aprende mais por uma questão de “osmose”, exceto o conhecimento técnico o qual ele já tem uma certa bagagem.*

Ao mencionar que é uma questão de osmose, o Sócio A retrata que os colaboradores aprendem e dão manutenção na MO ao realizarem compartilhamento de informações entre si sobre as experiências que cada um obtém no cotidiano da empresa. Essa informação é corroborada com a evidência de que, com 72,7% (n=8), dos colaboradores discordam de que as pessoas com vários anos de trabalho na empresa sentem dificuldades em encontrar informações contábeis registradas. Pelo contrário, de forma geral, todos conseguem encontrar as informações necessárias, não as perdendo.

Em outro procedimento de coleta de dados, a observação, constatou-se que experiências eram compartilhadas à medida que, por várias vezes foi visto colaboradores com mais tempo de casa levantando de suas cadeiras para auxiliar os outros colegas de trabalho menos experientes em eventuais dúvidas relacionadas ao desempenho da função.

Conforme Tabela 3, apesar dos colaboradores não sentirem dificuldade de encontrar informações já registradas, eles sentem que há muito conteúdo informativo que deveria estar registrado, mas não está. Esse fato pode criar insegurança no momento de recuperar a memória, embora 54,5% (n=6) dos colaboradores discordam de ter a sensação sobre ter esquecido como de resolver um problema que já resolveu antes.

**Tabela 3** - Perda de Registro

Eu percebo que...	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
... até mesmo as pessoas com vários anos de trabalho na minha empresa sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho.	72,7	9,1	18,2	2,7	1	2	3,1	0	10
... na minha empresa, há muito assunto contábil financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está.	36,4	9,1	54,5	4,8	-	6	3,5	0	10
... às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo.	54,5	27,3	18,2	3,6	5	3	2,9	0	9

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo*

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

De modo geral, há indícios de pouca perda de memória (vide Tabela 3), pois foram constatados níveis com médias abaixo de 5 (escala de 0 a 10) para os itens listados.

#### 4.4.4 Recuperação de Informações

A memória pode ser recuperada para apoiar o processo de tomada de decisão e resolver problemas. Mas vale mencionar que nem todas as formas de conhecimentos

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

guarnechos pelas organizações são voluntariamente recuperáveis.

Quanto à recuperação de memória, o Sócio A relata que não costuma avaliar a questão, mas que preza pela recuperação de informações, visto que, diariamente a OC é afetada por alguma situação que envolve resgatar informações, documentos, arquivos ou registros do passado. Sistemas de e-mails, aplicativos de trocas de mensagens, sistemas de armazenamentos de dados e sistemas embarcados em nuvens são fontes que, de maneira recorrente, são acessados para a recuperação da MO. Corroborando para tal inferência do sócio A, o procedimento da observação constatou que os equipamentos utilizados pela OC para armazenar informações relevantes, no caso os computadores, eram equipamentos de ponta, atualizados e com menos de 02 (dois) anos de uso.

*Nós não costumamos avaliar mas prezamos muito isso em termos de recuperação de informação porque diariamente nós somos impactado por alguma situação de algum comunicado, de algum processo que fizemos lá atrás e nós temos que sim, sempre estar resgatando, então, esse arquivamento de conhecimento, de processos nós prezamos muito. Armazenamos em sistemas locais e sistema em nuvens segundo o segundo backup.*

Com médias 6,6 (DP = 3,2) e 8,4 (DP = 2,2), de maneira geral, as informações produzidas pela OC são utilizadas pelos profissionais da empresa e as mesmas informações estão acessíveis a todos, conforme Tabela 4.

**Tabela 4** - Reutilização de informações

Itens	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
Na prática, utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas técnicos.	18,2	9,1	72,7	6,6	7	7	3,2	0	10
As informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas técnicos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na minha empresa.	9,1	-	90,9	8,4	10	9	2,2	3	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M - Média; Me - Mediana; Mo - Moda; D. P. - Desvio padrão; Mín - Mínimo; Máx - Máximo*

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Contudo, no nível organizacional (vide Tabela 5), os colaboradores estão divididos quanto aos incentivos para o registro de suas experiências profissionais, tendo 45,5% (n=5) de percepções de que há pouco incentivo ao registro, 45,5% (n=5) de percepções para muito incentivo ao registro e 9,1% (n=1) com percepções indiferentes à questão. Por outro lado, a maioria das percepções com 81,8% (n=9) sinalizam a valorização da padronização de formato na elaboração de documentos financeiros, sendo um pouco mais da metade 54,5% (n=6) com percepções de estímulos ao reuso das informações de soluções contábeis existentes.

**Tabela 5** - Valorização do registro e reutilização da informação pela organização

Na minha empresa...	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
... os funcionários são incentivados a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.	45,5	9,1	45,5	4,5	1	5	2,9	1	8
... valoriza-se a padronização de formato na elaboração de documentos contábil financeiros.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,0	3	10
... estimula-se a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes.	9,1	36,4	54,5	6,7	5	6	2,1	4	10

*Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M - Média; Me - Mediana; Mo - Moda; D. P. - Desvio padrão; Mín - Mínimo; Máx - Máximo*



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

No nível individual, 72,7% (n = 8) das percepções dos colaboradores sinalizam que eles reconhecem a existência de preocupações por parte dos pares na busca de registros anteriores para a solução de problemas. Em alinhamento à essa evidência, em 72,7% (n = 8) das percepções são verificadas o uso do registro feito por terceiros para resolver problemas técnicos. Destaca-se que apenas 5 colaboradores (média 5,6; DP = 2,7) confirmam registrar os seus conhecimentos e experiências contábeis vitais para a empresa. Em suma, embora a maioria busque registros anteriores, nem todos se preocupam em registrar os conhecimentos.

#### 4.4.5 Busca de Informações

Segundo Spiller e Pontes (2007) para se medir a efetividade pela qual uma MO opera na organização, as etapas de busca e recuperação representam a maneira mais direta para tal aferição. Para eles, mesmo diante de uma situação onde se registrem conteúdos, informações e conhecimentos na MO, de nada serve, se na organização não existir, junto aos indivíduos, a cultura de buscar e recuperar tais informações (SPILLER; PONTES, 2007). Ainda segundo os autores, este processo distingue uma organização que somente registra, de outra que efetivamente utiliza a sua MO.

Foi questionado durante entrevista aos sócios como ocorria a busca por informações dentro da empresa. Sobre esse questionamento o Sócio A respondeu:

“[...]essas informações do cliente [...], está dentro do sistema de informação”  
“[...] uma planilha que a gente usa, **uma planilha compartilhada de forma on-line onde todos os colaboradores de determinado departamento têm acesso**” (grifo nosso).

Em relação à busca das informações pelos colaboradores, o Sócio B relatou que não há protocolos, que é constante as conversas informais entre os próprios colaboradores para troca de informações, apesar de a OC não ter manuais. Há algumas divergências nos depoimentos dos sócios e que, em relação aos processos que possibilitem otimizar a busca da informação de uma forma generalizada entre todos os departamentos, ainda é demasiadamente precário.

Na Tabela 7, temos a percepção direta dos colaboradores, os quais concordam com a afirmação de que encontram a informação contábil-financeira que buscam dentro da rotina da empresa e observam a existência de preocupação por parte dos colegas em buscar os registros anteriores existentes para resolver problemas.

**Tabela 6** - Busca de Informações

Eu...	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
... encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da minha empresa.	-	18,2	81,8	8,0	8	10	2,1	5	10
... percebo que na minha empresa as informações contábeis financeiras registradas não são perdidas.	9,1	18,2	72,7	7,7	8	9	2,1	2	10
... observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros.	9,1	18,2	72,7	7,6	8	9	2,1	1	10

Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máx – Máximo

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Além disso, a percepção da maioria dos profissionais (média 7,7; DP = 2,1) sinaliza que as informações registradas não são perdidas. A frequência de concordância (81,8%, 72,7% e 72,7%) corroboram com as evidências de Shibao, Pontes e Gonçalves (2008). Nesses três itens da tabela, esses autores registraram elevados índices de recorrências na faixa de 77%; 66% e 53%, respectivamente.

#### 4.4.6 Efetividade da Memória Organizacional

A efetividade está relativa à maneira que o colaborador enxerga em sua organização e em seus colegas de trabalho aspectos relacionados ao registro, manutenção, recuperação da memória. Analisando a Tabela 7, observa-se, na primeira assertiva, que para 81,8% (n=9) dos colaboradores as informações registradas, as quais são necessárias para execução de seus trabalhos, são facilmente encontradas na empresa. Entretanto, quanto ao modo de organização das informações utilizadas na resolução de problemas técnicos, para 63,6% (n=7) dos respondentes as informações estão bem organizadas, mas 18,2% (n=2) são indiferentes e 18,2% (n=2) discordam haver boa organização.

Em paralelo, 63,6% (n=7) dos respondentes avaliam ter muito assunto técnico registrado que facilita o trabalho, mas 27,3% (n=3) discordam disso e 9,1% (n=1) é indiferente à questão.

**Tabela 7** - Efetividade da Memória Organizacional

Em minha empresa, ...	Freq. Rel. (%)			Estatística descritiva					
	D	I	C	M	Me	Mo	D.P.	Mín	Máx
... as pessoas encontram facilmente as informações registradas que precisam para seu trabalho.	9,1	9,1	81,8	7,5	8	8	2,1	3	10
... reutilizamos soluções existentes na medida certa.	9,1	27,3	63,6	7,1	8	8	2,2	4	10
... não esquecemos como se resolve um problema técnico.	54,5	18,2	27,3	4,5	9	4	3,0	0	9
... as ideias que foram usadas no passado são apresentadas como se fossem inéditas.	72,7	9,1	18,2	2,9	-	2	2,9	0	8
... as informações úteis para resolver os problemas técnicos do meu trabalho estão organizadas.	18,2	18,2	63,6	6,7	9	7	2,5	2	10
... há muito assunto técnico registrado para facilitar nosso trabalho.	27,3	9,1	63,6	5,7	9	6	3,0	1	9
... as informações técnicas registradas não são perdidas.	27,3	18,2	54,5	6,0	10	6	3,6	0	10

Nota: D - Discordo totalmente; I - Indiferente; C - Concordo Totalmente; M - Média; Me - Mediana; Mo - Moda; D. P. - Desvio padrão; Mín - Mínimo; Máx - Máximo

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Por um lado, mais da metade 54,5% (n=6) o total dos respondentes concordam que as informações técnicas registradas não são perdidas. Por outro lado, a recuperação da MO é algo necessário para a efetividade e chama a atenção o fato de que 54,5% (n=6) dos respondentes esquecem como se resolvem problemas técnicos, conforme se percebe em resposta a terceira assertiva, o que pode ser preocupante, dado que a contabilidade é técnica do ponto de vista das operações, e trabalha como sistemas de informações.

Além disso, com uma média de 2,9 (DP = 2,9), na OC, os respondentes indicam que ideias utilizadas no passado deixam de ser novidades diante de novas situações. Isso pode estar relacionado ao fato de que a área contábil exige atualizações constantes e profundas. Por exemplo: uma ideia proposta de planejamento tributário sugerida há meses poderia estar defasada atualmente em razão das mudanças rápidas ocorridas na contabilidade tributária.

Em relação a efetividade da MO, a empresa precisa melhorar a maneira de armazenar e facilitar o acesso do conhecimento técnico. Isso é significativo ao considerar que os colaboradores trabalham em equipe em situações rotineiras. Isso ocorre quando um membro



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

da equipe utiliza as informações resgatadas para sanar um problema comum a todos de modo tal que evite interrupções nas atividades e processos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou como os aspectos gerais da memória organizacional, quanto às funções mnemônicas, ocorrem em uma organização contábil. Para isso, analisou-se uma OC localizada em Londrina/PR sob a ótica do modelo de MO de Stein e Zwass (1995). Processos relacionados à MO, com a proposta de preservação do conhecimento para seu uso posterior e acessível, são essenciais para que as organizações contábeis tenham um bom posicionamento empresarial e estratégico.

Em relação às funções mnemônicas da Organização Contábil do estudo, foi visto que a aquisição de informações na prática ocorre por meio do aprendizado com o erro e com a troca de experiências, o que permite melhorar as ferramentas contábeis-gerenciais e alinhar as ações operacionais sem drásticas mudanças na estratégia. Os sócios estão abertos a modificarem estratégias, regras e procedimentos.

Quanto à capacidade retentiva de informações, identificou-se que há uma falta de mensuração de desempenho organizacional e individual para a gestão efetiva da MO quanto ao corpo de profissionais da OC. Todavia, é reconhecida que a padronização de preparo de documentos contábeis e armazenamento são efetivos dentro da empresa.

No tocante à manutenção da memória, a OC não expressa preocupações pois há pouca rotatividade de colaboradores, mas isso pode ser prejudicial para a preservação da MO a longo prazo. Por outro lado, a troca de experiências tem sido aplicada como meio de repassar conhecimentos entre os colaboradores. A OC analisada não avalia a necessidade em recuperar memórias para um processo de tomada de decisão, mas valoriza a recuperação nas fontes digitais e computacionais que são acessadas para lidar com um problema vigente.

Já a busca de informações ocorre por meio de documentos compartilhados ou por troca de conversas entre colaboradores. Quase sempre eles encontram a informação contábil-financeira de que necessitam. Na OC já existem algumas ferramentas/*softwares* que registram os dados contábeis, favorecendo a execução do trabalho, no entanto uma padronização nos caminhos e o desenvolvimento de manuais/tutoriais poderiam contribuir melhorar a situação.

Quanto a recuperação de informações, a OC não avalia seus processos e suas capacidades de resgate de informações, apesar de reconhecer a importância do ato de recuperar informações, documentos, arquivos ou registros para o desempenho do trabalho. Assim, ela se preocupa com a manutenção da MO, embora sem ter muita clareza sobre como fazer isso.

É proposto que os gestores avaliem o potencial da MO como base de informações, entrelaçando o passado, presente e futuro, facilitando o desafio de tomada de decisões. Ressalta-se também que é primordial que os colaboradores sejam incentivados a colaborar para a formação e preservação de uma memória coletiva e que o objetivo é facilitar a maneira de trabalhar, sem ameaçar seus postos de trabalho.

As limitações da pesquisa estão relacionadas aos efeitos decorrentes da pandemia da Covid-19: i) a pesquisa foi realizada em um período de várias restrições de circulação e medidas de distanciamento social, os quais inviabilizaram a presença consistente do pesquisador na OC; ii) o número de observações do questionário pode ter sido impactado pelas condições de aplicações, pois inicialmente a aplicação seria presencial, mas ocorreu de forma remota. Os resultados obtidos são semelhantes às das pesquisas correlatas quanto à preservação e à reuso do conhecimento contábil para fins operacionais, mas não é possível generalizar os resultados, embora sirvam para comparativos em outras pesquisas.

Futuras pesquisas podem explorar outras OC, considerando porte, número maior de colaboradores ou tempo longínquo de mercado. Sugere-se também novos estudos de casos ou



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

pesquisa survey em empresas de diversos setores, bem como àquelas que apresentam altas taxas de rotatividade e precisam manter a MO atualizada para que atinjam patamares altos de desenvolvimento empresarial e estratégico.

## REFERÊNCIAS

- Abecker, A., Bernardi, A., Hinkelmann, K., Kuhn, O., & Sintek, M. (1998). Toward a technology for organizational memories. *IEEE Intelligent Systems and Their Applications*, 13(3), 40–48.
- Ackerman, M. S. (1996). Definitional and contextual issues in organizational and group memories. *Information Technology & People*.
- Ackerman, M. S., & Malone, T. W. (1990). Answer Garden: A tool for growing organizational memory. *ACM SIGOIS Bulletin*, 11(2–3), 31–39.
- Almeida, M. B. (2006). *Um modelo de antologias para representação da memória organizacional* (p. 345). p. 345. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte.
- Boghossian, R. G., Perez, G., Cesar, A. M. R. V. C., & Barbosa, E. D. E. (2019). A Memória organizacional e os sistemas de informação suportando a tomada de decisão. *Prisma. Com*, (38), 102–125.
- Casey, A., & Olivera, F. (2003). Organizational memory remembered: A look back and future directions. *Annual Meeting of the Academy of Management*, . Seattle, WA.
- Cemin, X. (2018). *Sistemas de memória organizacional: um estudo de caso*. . Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis,.
- Chang, J., Choi, B., & Lee, H. (2004). An organizational memory for facilitating knowledge: an application to e-business architecture. *Expert Systems with Applications*, 26(2), 203–215.
- Comissão Nacional de Classificação. (2007). Introdução à Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE versão 2.0. Retrieved May 5, 2016, from <http://cnae.ibge.gov.br>
- Conklin, J. (1996). Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1, 362.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3rd ed.; M. Lopes, Trans.). Porto Alegre: Artmed.
- Croasdell, D. T. (2001). IT's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8–11.
- da Rosa, F. S. (2011). Contabilidade e gestão do conhecimento como apoio à tomada de decisão. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 3(8), 37–54.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127.
- Eckert, A., Roxo, G. G., Mecca, M. S., & Biasio, R. (2015). Quanto Gastam os Escritórios de Contabilidade para se manterem atualizados sobre a Legislação Tributária? *Revista Estudo & Debate*, (1), 7–26.
- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. (2013). *Planejamento da Pesquisa Científica*. São Paulo: Altas.
- Freire, P. de S., Tosta, K. C. B. T., Helou Filho, E. A., & da Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências Da*

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Administração*, 14(33), 41–51.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso*. São Paulo: Atlas.
- Hackbarth, G., & Grover, V. (1999). The knowledge repository: Organizational memory information systems. *Information Systems Management*, 16, 21–30.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Krippendorff, K. (1992). Some principles of information storage and retrieval in society. *General Systems*, 20, 15.
- Kruglianskas, I., & Terra, J. C. C. P. P.-R. de J. (2003). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Negócio Editora.
- Langenmayr, F. (2016). *Organisational memory as a function: The construction of past, present and future in organisations*. Springer.
- Lehner, F., & Maier, R. K. (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? *Information Systems Frontiers*, 2(3–4), 277–298.
- Martins, G. de A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Menezes, E. M. de. (2006). *Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB*.
- Peleias, I. R., Junior, F. H. F. de C., Cunha, M. L. da, & Segreti, J. B. (2011). Planejamento estratégico em organizações contábeis na Cidade de São Paulo. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 5(1), 73–98.
- Santarém, V., & Pazin Vitoriano, M. (2016). Gestão da Informação, Fluxos Informacionais e Memória Organizacional como Elementos da Inteligência Competitiva. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 6(5), 158–170.
- Shibao, Fábio Ytoshi. (2008). *Memória organizacional e reutilização do conhecimento contábil-financeiro: estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico na América Latina*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo.
- Shibao, Fábio Ytoshi, Pontes, C. C. C., & Gonçalves, M. N. (2008). *Memória organizacional e reutilização do conhecimento contábil-financeiro: estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico na América Latina*.
- Shibao, Fabio Ytoshi, Santos, M. R. dos, & Popadiuk, S. (2011). A percepção dos colaboradores quanto às práticas de preservação dos conhecimentos organizacionais em uma empresa do setor químico. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 29(3), 46–63.
- Spiller, A., & Pontes, C. C. C. (2007). Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 9(25), 96–108.
- Stein, E. W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(1), 17–32.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85–117.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.
- Yates, J. F. (1990a). For the record: The embodiment of organizational memory, 1850-1920. *Business and Economic History*, 172–182.
- Yates, J. F. (1990b). *Judgment and decision making*. Prentice-Hall, Inc.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.