



MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ENFOQUE SOBRE OS MODELOS DE IMPLANTAÇÃO E OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade de São Paulo, Brasil.

E-mail: iedapm@usp.br

María Manuela Moro Cabero

Doutora em História pela *Universidad de Salamanca*, Brasil. Professora da *Universidad de Salamanca*, Espanha.

E-mail: moro@usal.es

Resumo

As organizações que desejam se destacar em um contexto onde a mudança é frequente e as influências da globalização e do avanço tecnológico são constantes, reconhecer o conhecimento como recurso estratégico e gerenciá-lo de maneira adequada passa a ser condição *sine qua non*. Para que a gestão do conhecimento seja implantada com sucesso, aspectos essenciais como memória organizacional, modelos de implantação de gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento precisam ser considerados. Estudos sobre gestão do conhecimento e sobre memória organizacional demonstraram inúmeras semelhanças e completudes e, portanto, tais conceitos deveriam ser altamente relacionados nas produções científicas. Com o intuito de verificar como os temas gestão do conhecimento, memória organizacional, modelos de implantação de gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento se relacionam na produção científica, este estudo realizou um levantamento das publicações na área da Ciência da Informação, ciência que estuda os temas abordados neste estudo. Para tanto, se realizou o levantamento dos artigos científicos na Base de dados referenciais de artigos de periódicos em Ciência da Informação e na *Scientific Electronic Library Online*, durante os anos de 2008 e 2018. Por meio deste levantamento verificou-se que dos 217 artigos recuperados, apenas 38 relacionavam, de alguma maneira, alguns dos termos pesquisados. Diante de tal resultado, é possível afirmar que, apesar de tratar de assuntos de extrema importância e interrelacionados, são poucos estudos que abordavam tal relação.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Memória organizacional. Modelos de implantação. Fatores críticos de sucesso. Produção científica.

MAPPING SCIENTIFIC PRODUCTION ON KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL MEMORY: A FOCUS ON DEPLOYMENT MODELS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS

Abstract

For organizations to stand out in a context where change is frequent and the influences of globalization and technological advancement are constant, to recognize knowledge as a strategic resource and to manage it appropriately becomes essential. For knowledge management to be successfully implemented, essential aspects such as organizational memory, knowledge management deployment models and critical success factors of knowledge management need to be considered. Studies on knowledge management and organizational memory demonstrated innumerable similarities and

completeness and, therefore, such concepts should be highly related in scientific productions. In order to verify how knowledge management, organizational memory, knowledge management deployment models and critical success factors of knowledge management are related in scientific production, this study conducted a survey of publications in the area of Information Science, a science dedicated to studying the topics covered in this study. For this, a survey of the scientific articles was carried out in the Reference Database of journal articles in Information Science and in the Scientific Electronic Library Online, during the years 2008 and 2018. Through this survey it was possible to verify that of the 217 articles retrieved, only 38 somehow list some of the terms searched. Given this result, it is possible to state that, although these were extremely important and interrelated issues, there are few studies that address such relationship.

Keywords: Knowledge management. Organizational memory. Deployment models. Critical success factors. Scientific production.

1 INTRODUÇÃO

As organizações que desejam se destacar em um contexto onde a mudança é frequente e as influências da globalização e do avanço tecnológico são constantes, reconhecer o conhecimento como recurso estratégico e gerenciá-lo de maneira adequada passa a ser condição *sine qua non*.

A Gestão do Conhecimento (GC), para Souza, Dias e Nassif (2011), se propõe fundamentalmente a compreender como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente. Quanto melhores forem as condições para que esses elementos se relacionem, melhor serão os resultados obtidos pelas organizações. Para Freire *et al.* (2012), a GC é uma ferramenta que dá suporte a criação e a manutenção do conhecimento organizacional, em virtude de fazer com que o conhecimento armazenado nas pessoas seja compartilhado, registrado e preservado como Memória Organizacional (MO) e, na sequência, disseminado.

As organizações, conforme Silva (2004), devem investir na implantação da GC porque é uma maneira de criar vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, em razão de estar enraizada nos sujeitos organizacionais e não em recursos físicos que podem ser facilmente imitáveis.

Para implantar a GC, as organizações devem utilizar modelos de implantação que, de acordo com Davenport e Prusak (1998), apresentem etapas definidas como geração, codificação, transferência e utilização do conhecimento.

Outro aspecto essencial para a implantação da GC diz respeito ao estudo de seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS). O mapeamento e compreensão dos FCS da GC, segundo Gnecco Jr. *et al.* (2010), são cruciais e representam áreas onde os resultados, se forem positivos, podem garantir o desempenho competitivo da organização.

Os principais FCS de acordo com autores como Davenport e Prusak (1998), Furlanetto e Oliveira (2008), Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2005) são: alta administração; cultura organizacional; novas estruturas; práticas e políticas de gestão de pessoas e mensuração dos resultados.

A memória organizacional, conforme Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), é uma ferramenta de gestão estratégica relacionada com a capacidade das pessoas que compõem as organizações incorporarem saberes, sendo, assim, entendida como estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos acumulados por estas pessoas ao longo de sua história, sobre os quais se garantem as condições de integridade, veracidade, fidedignidade e disponibilidade, em razão de serem resultado do tratamento da gestão documental e de preservação. Por meio da definição das autoras, se verificar aspectos que demonstram estreita

relação entre MO e GC, reforçando a importância da realização de estudos como o aqui proposto.

Com o intuito de verificar como os termos envolvidos no estudo se relacionam nos artigos científicos, foi realizado um levantamento dos artigos produzidos durante os anos de 2008 a 2018 (11 anos completos) na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e no *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Por meio deste levantamento, foram recuperados 217 artigos científicos, dentre os quais, apenas 38 faziam menção a relação de ao menos dois termos pesquisados.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: MODELOS DE IMPLANTAÇÃO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A gestão do conhecimento é “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22).

De acordo com Valentim (2008, p. 4),

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

A GC, para Hoffmann (2016), diz respeito ao processo organizacional ou modelo de gestão que enfoca a estratégia da organização com o diferencial competitivo de envolver abordagens como gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, gestão por competências, gestão da inovação e inteligência competitiva. Para a autora, a GC aproveita os recursos já existentes na organização com o propósito das pessoas conseguirem identificar e utilizar as melhores práticas em vez de tentar criar algo já criado.

A importância da GC é destacada por diversos autores como Davenport e Prusak (1998) que a consideram o recurso da gestão das organizações para criar vantagem competitiva sustentável, por causa de gerar retornos crescentes à organização e, diferentemente dos recursos materiais, que diminuem conforme são utilizados, os recursos do conhecimento aumentam com o uso, em razão de ideias gerarem novas ideias e do conhecimento compartilhado permanecer com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Com o intuito de tornar a implantação da GC bem-sucedida, as organizações devem fazer uso de modelos desenvolvidos para este fim. Os modelos de GC, para Pizzaia *et al.* (2018, p. 65), “abrem novos caminhos para a estruturação sistêmica do conhecimento para que as organizações alcancem inovação e sustentabilidade.” De acordo com os autores, existe uma variedade de modelos de GC voltados ao desenvolvimento sustentável das organizações. Dentre estes modelos, se destacam os desenvolvidos por Bukowitz e Williams (2002); Choo (1998); Fonseca (2006); Terra (2005) e Wiig (1993).

O Modelo de Wiig (1993) se destina a criação e uso de conhecimento útil e válido a partir de uma rede semântica composta por quatro dimensões (integridade; ligação ou

conectividade; congruência; e perspectiva e propósito) e quatro passos (desenvolver, reter; compartilhar; e usar).

Com o objetivo de analisar como as organizações utilizam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisão, o modelo de Choo (1998) é composto por três processos de GC: construção de sentido; criação de conhecimento; e tomada de decisão.

Bukowitz e Williams (2002) criaram o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) com a finalidade de estruturar os processos de GC por meio de sete etapas: obtenha; utilize; aprenda; contribua; avalie; construa e mantenha; e descarte.

O modelo de sete dimensões da GC, desenvolvido por Terra (2005), se propõe a avaliar a GC por meio de sete dimensões das práticas gerenciais, quais sejam: estratégia; cultura organizacional; estrutura organizacional; gestão de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.

O *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) verifica o nível de preparação da organização para GC por meio da identificação dos pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC. É composto por 14 dimensões agrupadas em três elementos essenciais (pessoas, processos e sistemas) (FONSECA, 2006).

Além de escolher o modelo de implantação de GC mais adequado para um determinado contexto organizacional, é imprescindível identificar os FCS da GC, porque representam pontos para os quais as organizações precisam se atentarem para obter êxito com a GC. Os FCS, de acordo com Del-Massa, Damian e Valentim (2018), representam aspectos relevantes da GC que devem ser continuamente monitorados e abrangem desde comunicação, tecnologia, pessoas, processos até aspectos de liderança.

Apesar de não existir um consenso sobre os FCS da GC, é possível identificar na literatura da área, os FCS da GC mais recorrentes, como os destacados no Quadro 1:

Quadro 1 - Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento

FCS da GC	Autores	Descrição
Pessoas / Políticas Motivacionais	Batista (2012); Chong e Choi (2005); Dalkir (2005); Davenport e Prusak (1998); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Hung <i>et al.</i> (2005); Nonaka e Takeuchi (1997); Terra (2005); Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004).	As pessoas são as únicas capazes de criar conhecimento, por isso as organizações precisam criar condições para que elas contribuam de maneira efetiva para a criação do conhecimento organizacional. Com o objetivo de implantar a GC com sucesso, as pessoas envolvidas com este processo precisam estar motivadas, o que se dá por meio de incentivos, recompensas e ajudas motivacionais.
Cultura	Chong e Choi (2005); Davenport e Prusak (1998); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Hung <i>et al.</i> (2005); Terra (2005); Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004).	Direciona as ações operacionais e a incorporação do conhecimento. Deve ser alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, existência de clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
Estratégia / Alinhamento com os objetivos	Davenport e Prusak (1998); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010);	Disponibiliza à organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos

FCS da GC	Autores	Descrição
estratégicos	Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004).	com o propósito dos objetivos de a GC serem alcançados (WONG, 2005).
Alta administração	Chong e Choi (2005); Davenport e Prusak (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Hung <i>et al.</i> (2005); Terra (2005); Wong (2005).	É responsável por mobilizar os demais níveis hierárquicos, por meio do suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e liberdade de interação entre as pessoas e grupos.
Liderança	Batista (2012); Chong e Choi (2005); Dalkir (2005); Davenport e Prusak (1998); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Hung <i>et al.</i> (2005); Wong e Aspinwall (2004).	Desempenha a função essencial para o sucesso da implantação da GC de influenciar as pessoas quanto a apresentarem o comportamento desejado para a GC.
Processos	Batista (2012); Dalkir (2005); Davenport e Prusak (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004).	São processos sistemáticos e modelados com o conhecimento adequado que contribuem para melhorar o desempenho organizacional (BATISTA, 2012).
Tecnologia	Batista (2012); Chong e Choi (2005); Dalkir (2005); Davenport e Prusak (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Hung <i>et al.</i> (2005); Terra (2005); Wong e Aspinwall (2004).	São ferramentas que realizam os processos de GC, quais sejam criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento.
Mensuração dos Resultados	Chong e Choi (2005); Davenport e Prusak (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Terra (2005); Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004).	Avalia, a partir da definição de métricas, os investimentos em GC e identifica a aderência da GC aos objetivos de negócio. É o estímulo à manutenção e até o incremento dos valores aplicados (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008). A avaliação só há de compreender-se vinculada à melhora continuada e sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelas autoras

As organizações precisam analisar como estão os FCS da GC, bem como tomar as medidas cabíveis em relação a estes fatores para garantir que a GC possa trazer os benefícios almejados e contribuir para os resultados organizacionais.

3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Para Freire *et al.* (2012, p. 43), a memória organizacional

[...] trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

A MO, segundo Pereira, Silva e Pinto (2016), é a representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional, com o objetivo de facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização destes recursos entre os membros da organização. Para Nascimento *et al.* (2016, p. 38), a MO “[...] envolve desde a cultura e estrutura organizacional até os documentos produzidos por ela no decorrer da sua trajetória de atuação”.

Ressaltando que o conhecimento advém dos sujeitos organizacionais, Freire *et al.* (2012, p. 44) destacaram os seguintes objetivos da MO:

[...] evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização.

Para demonstrar a estreita relação entre a GC e a MO e reforçar a importância do desenvolvimento de pesquisas como a aqui realizada, o Quadro dois foi desenvolvido com base em estudos realizados por destacados pesquisadores da área.

Quadro 2 - Relação entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional

Autor (es)	Citações
Jennex e Olfman (2004) apud Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 353)	“A MO é uma prática de gestão do conhecimento que, além de identificar e capturar o conhecimento crítico, gera impacto na efetividade da organização. “
Freire <i>et al.</i> (2012, p. 42)	“O processo de gestão favorece o compartilhamento de conhecimento, sua explicitação e armazenamento formam a base do conhecimento organizacional e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da memória organizacional. “
Freire <i>et al.</i> (2012, p. 49)	“[...] as organizações, para manter e ampliar a vantagens competitivas frente a seus concorrentes, devem administrar o conhecimento do seu capital ativo intelectual, sendo este o resultado da soma do conhecimento de todos na organização. Isso significa fazer uso das ferramentas da gestão do conhecimento para criar novos conhecimentos, com base na renovação das informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional. “
Nascimento <i>et al.</i> (2016, p. 42)	“A memória organizacional é o destino final da dinâmica dos fluxos formais e informais, gerenciados pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento, impulsionando o compartilhamento e a disseminação no ambiente organizacional. “
Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 353)	A retenção do conhecimento “[...]é uma das atividades da gestão do conhecimento, sendo a MO responsável pelos processos de captura, registro, compartilhamento, uso e reuso. “
Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 369)	“[...] o desenvolvimento da memória está diretamente relacionado à aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento”
Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016, p. 1153)	“[...] a MO captura, organiza e dissemina o conhecimento gerado no ambiente, de maneira que o sujeito organizacional, a partir das inter-relações realizadas possa gerar ‘novo’ conhecimento e inteligência para a organização. “

Fonte: elaborado pelas autoras

Além contribuir para desenvolvimento organizacional e para a construção de vantagens competitivas, a MO, segundo Nascimento *et al.* (2016), cuida do registro da história da organização para o uso e reuso sempre que necessário, auxilia no processo decisório e permite a compreensão do ambiente no qual a organização está inserida. Em relação aos benefícios advindos da MO, as autoras ressaltaram que:

[...] a memória organizacional contribui significativamente para as organizações, na medida em que auxilia no desenvolvimento de estratégias que ajudam a resolução de problemas, evitando que os gestores tenham retrabalho e possibilitando que suas decisões sejam mais bem embasadas, contribui para antecipar atuações futuras, aportando competitividade e equilíbrio entre conservação e manutenção de recursos digitais e sua apresentação e transmissão favorecendo o uso e reuso, resultando em vantagem competitiva diante das organizações que não possuem uma memória organizacional. (NASCIMENTO ET AL., 2016, p. 42)

Por meio da MO, conforme Freire *et al.* (2012), a organização preserva o conhecimento de seus colaboradores, o que lhe permite repetir experiências bem-sucedidas e evitar erros anteriormente cometidos.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório que tem como base metodológica a pesquisa bibliográfica e posterior revisão de literatura nos periódicos científicos da área da Ciência da Informação no que corresponde aos temas gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento, fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento e memória organizacional.

Os artigos analisados foram extraídos da Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e do *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). O limite cronológico de abrangência das publicações foram os últimos 11 anos completos, entre 2008 e 2018.

Com a intenção de recuperar o maior número possível de artigos que satisfizessem os critérios de busca, os termos foram utilizados em português, em espanhol e em inglês. Foram considerados apenas artigos científicos completos. Os termos utilizados na pesquisa, bem como retorno para cada um deles está apresentado na Tabela um.

Com o objetivo de tornar o processo de busca e seleção dos artigos mais próximo possível do objetivo desta pesquisa, foi utilizado o operador booleano AND e a técnica de truncagem. O uso do operador booleano AND é indicado, de acordo com Pizzani, Bello e Hayashi (2012), para situações onde se deseja fazer a intersecção de termos combinados, algo muito adequado ao propósito desta pesquisa de analisar a interrelação entre GC, MO, modelos de implantação de GC e FCS da GC.

Já a truncagem de palavras, representada pelo o asterisco (*), é utilizado a recuperação de termos em suas formas derivadas ou plurais (PIZZANI; BELLO; HAYASHI, 2012).

Tabela 1 - Artigos recuperados por termos

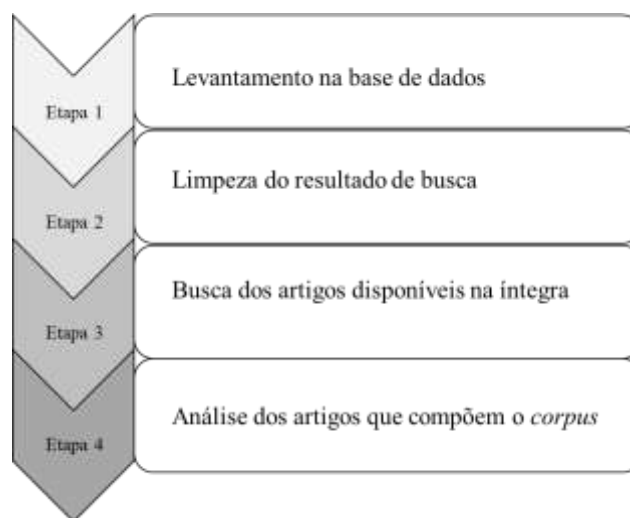
Termos utilizados	Número de artigos recuperados	
	BRAPCI	SciELO
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	00	00
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	01	02
"modelo" AND "gestão do conhecimento"	85	38
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	17	00
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	00	00
"gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	02	00
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	00	00
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional" AND factor* AND crítico* AND éxito*	00	00
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional"	00	00
"modelo" AND "gestión del conocimiento"	16	00
"gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional"	00	00
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND factor* AND crítico* AND éxito*	02	00
"gestión del conocimiento" AND factor* AND crítico* AND éxito*	02	00
"gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional" AND factor* AND crítico* AND éxito*	00	00
"model" AND "knowledge management" AND "organizational memory" AND factor* AND critical* AND success*	00	00
"model" AND "knowledge management" AND "organizational memory"	00	00
"model" AND "knowledge management"	31	15
"knowledge management" AND "organizational memory"	04	01
"model" AND "knowledge management" AND factor* AND critical* AND success*	00	00
"knowledge management" AND factor* AND critical* AND success*	01	00
"knowledge management" AND "organizational memory" AND factor* AND critical* AND success*	00	00
TOTAL POR BASE DE DADOS	161	56
TOTAL GERAL	217	

Fonte: elaborado pelas autoras

Por meio dessa metodologia, foram recuperados 217 artigos. Na sequência, foram identificados 38 artigos repetidos na BRAPCI, cinco na SciELO e 14 entre as bases de dados, de modo que o total de artigos que compuseram o *corpus* de análise foi de 160.

O estudo foi estruturado em quatro etapas, representadas na Figura 1:

Figura 1 - Etapas do estudo



Fonte: elaborada pelas autoras

A realização das etapas demonstradas na Figura um, permitiu a análise dos resultados detalhados na seção seguinte.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A produção científica a respeito da gestão do conhecimento, modelo de implantação da GC, FCS da GC e memória organizacional, representada pelo *corpus* da pesquisa, cobriu, como período de publicação, os anos de 2008 a 2018, foi realizada na BRAPCI e no SciELO por serem bases de dados representativas da produção em CI e os resumos foram desconsiderados, porquanto o escopo desta pesquisa é destinado aos artigos científicos.

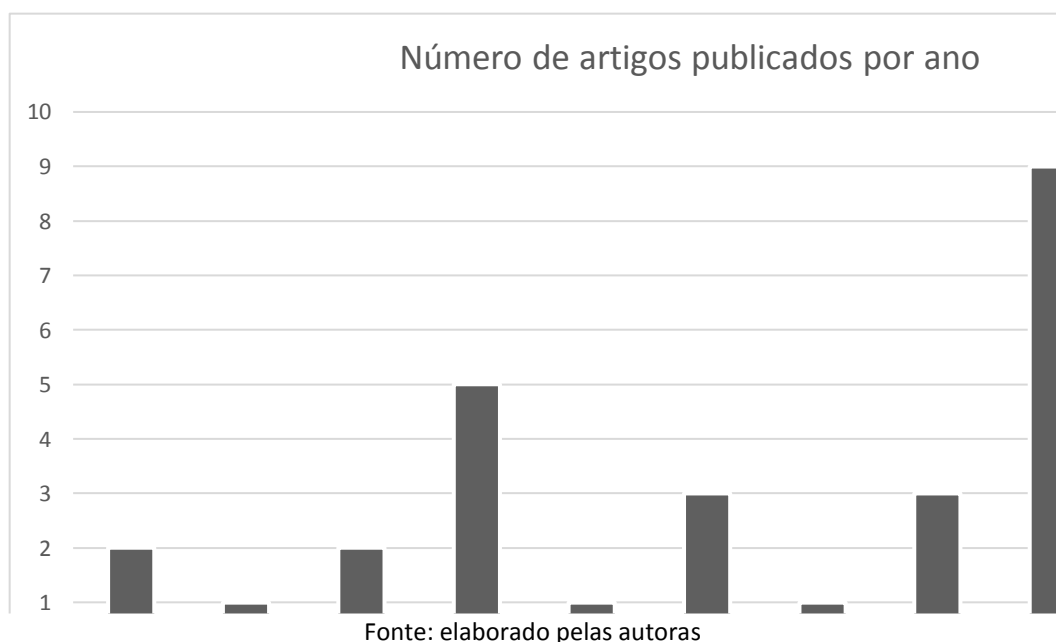
Dos 217 artigos inicialmente constituintes do *corpus* da pesquisa, 57 estavam repetidos e dois não dispunham de liberação de acesso. Deste modo, o número de artigos que passou a fazer parte do *corpus* da pesquisa foi de 158 artigos.

Na sequência, os 158 artigos foram baixados na íntegra e se iniciou a análise dos mesmos para verificar se eles relacionam de algum modo, ao menos dois dos termos pesquisados, quais sejam GC, modelos de implantação de GC, FCS da GC e MO, porquanto o intuito desta pesquisa é verificar como a interrelação entre GC e MO se dá nas produções científicas.

Após a leitura e análise destes 158 artigos, foi possível verificar que 118 deles não relacionavam nenhum dos termos pesquisados e outros dois deles não correspondiam ao período de tempo especificado na busca. Mesmo tendo solicitado a recuperação de artigos publicados somente entre 2008 e 2018, foi recuperado um artigo de 2007 e um de 2019 que, por não satisfazerem aos critérios de busca estabelecidos por esta pesquisa, não foram considerados. Assim, para as análises seguintes foram considerados 38 artigos.

Dos 38 artigos científicos considerados, 29 foram escritos em língua portuguesa, 3 em língua espanhola e 6 em língua inglesa. A partir destes dados, ressalta-se que a utilização majoritariamente da língua portuguesa pode, de alguma forma, limitar a abrangência destas produções.

A quantidade de artigos publicados em cada ano considerado neste estudo é demonstrada no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Número de artigos publicados por ano

Conforme o Gráfico 1, é possível verificar que os anos que concentraram os maiores números de publicações foram os anos de 2016, 2018 e 2011, respectivamente. Ao considerar que o primeiro quinquênio apresentou a cobertura de 11 (29%) documentos, e os últimos seis anos, 27 artigos (71%), é possível assinalar o crescente interesse acerca dos termos pesquisados por esta pesquisa.

Em relação aos títulos de periódicos que trataram do tema, encontrou-se a literatura pulverizada em 18 títulos distintos, sendo a maior concentração entre os títulos Perspectivas em Gestão & Conhecimento (12 artigos); Perspectivas em Ciência da Informação (4 artigos) e InCID - Revista de Ciência da Informação e Documentação (3 artigos). O número de artigos encontrados em cada periódico é demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de artigos publicados em periódicos

Periódico	Número de artigos publicados	Percentual
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	12	31.57%
Perspectivas em Ciência da Informação	04	10.52%
InCID - Revista de Ciência da Informação e Documentação	03	7.89%
Brazilian Journal of Information Science	02	5.26%
Em Questão	02	5.26%
Informação & Sociedade: Estudos	02	5.26%
Revista Interamericana de Bibliotecología	02	5.26%
Ágora	01	2.63%
Brazilian Business Review	01	2.63%
Ciência da Informação	01	2.63%
Comportamento Organizacional e Gestão	01	2.63%
DataGramaZero	01	2.63%
Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação	01	2.63%
Informação & Informação	01	2.63%

Periódico	Número de artigos publicados	Percentual
Innovar	01	2.63%
JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management	01	2.63%
Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico	01	2.63%
Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia	01	2.63%
Total	38	100%

Fonte: elaborada pelas autoras

De acordo com os dados fornecidos pela Tabela 2, verifica-se que quase um terço (31.57%) dos artigos envolvidos nesta análise foram publicados na Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C).

De iniciativa da Universidade Federal da Paraíba com a cooperação técnico-científica do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, a revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C) tem por objetivo publicar trabalhos originais e inéditos relacionados com as temáticas Gestão e Conhecimento sob abordagens que priorizem diálogos inter/pluri/multi/transdisciplinares e representem contribuição para o desenvolvimento de novos conhecimentos e/ou para aplicação nos diversos setores e organizações da sociedade (PERSPECTIVAS EM GESTÃO & CONHECIMENTO, 2019, documento eletrônico não paginado).

A concentração expressiva dos artigos envolvidos neste estudo vinculados a PG&C demonstra que, apesar de serem, por vezes, considerados temas que abrangem e envolvem muitas áreas de pesquisa, GC e MO se mostram fortemente relacionados com as áreas de gestão e de conhecimento, foco de tal periódico.

Ao verificar a autoria dos artigos analisados foram encontrados 93 autores distintos. Muitos destes autores, conforme demonstrado na Tabela três, se encontram em mais de um artigo.

Tabela 3 – Número de artigos por autor

Autores	Número de artigos publicados
VALENTIM, M. L. P.	05
VITORIANO, M. C. C. P.	03
ALVARENGA NETO, R. C. D.	02
CORREA, F.;	02
DUARTE, E. N.	02
FEITOZA, R. A. B.	02
MOTA, D. A. R.	02
NASCIMENTO, N. M.	02
STEIL, A. V.	02
TODESCO, J. L.	02
ZIVIANI, F.	02

Fonte: elaborado pelas autoras

Quanto à análise de conteúdo dos artigos recuperados, desenvolveu-se a categorização pelos termos pesquisados, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Número de artigos por termo pesquisado

Termos pesquisados	Número de artigos	Percentual
"modelo" AND "gestão do conhecimento"	19	50%
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	11	28.94%
"gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	01	2.63%
"modelo" AND "gestión del conocimiento"	03	7.89%
"model" AND "knowledge management"	02	5.26%
"knowledge management" AND "organizational memory"	02	5.26%
Total	38	100%

Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com a Tabela quatro, o estudo considerou a existência de seis categorias, quais sejam: (1) "modelo" AND "gestão do conhecimento"; (2) "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"; (3) "gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*; (4) "modelo" AND "gestión del conocimiento"; (5) "model" AND "knowledge management"; e (6) "knowledge management" AND "organizational memory".

Destas seis categorias, é preciso destacar que quatro relacionam apenas termos de GC entre si (GC; modelo e FCS) sem relação com o termo MO. Estas as categorias são "modelo" AND "gestão do conhecimento"; "gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*; "modelo" AND "gestión del conocimiento"; e "model" AND "knowledge management". Isto significa que, dos 38 artigos constituintes do *corpus* de análise desta pesquisa, 25 (65.78%) não relacionavam GC com MO.

Ao considerar as duas categorias que faziam a relação dos termos GC e MO ("gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" e "knowledge management" AND "organizational memory"), tem-se que dos 38 artigos analisados nesta pesquisa, apenas 13 (34.21%) relacionavam GC com MO.

O intuito de incluir categorias que relacionavam os termos de GC sem relação com memória organizacional foi de aumentar a abrangência dos artigos pesquisados com a expectativa de encontrar um número maior de artigos que satisfizessem, de alguma maneira, a relação de GC com MO, o que, infelizmente, não aconteceu.

Os 13 artigos resultantes das categorias "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" e "knowledge management" AND "organizational memory" compõem o Quadro 3.

Quadro 3 - Artigos recuperados das categorias "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" e "knowledge management" AND "organizational memory"

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na universidade federal do paraná. <i>Informação & Informação</i> , v. 21, n. 1, p. 348-374, 2016.
FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. A interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento. <i>Ágora</i> , v. 27, n. 55, p. 401-428, 2017.
NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. <i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i> , v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. Gestão do conhecimento associada às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional. <i>Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia</i> , v. 13, n. 1, 2018.
ZANCANARO, A.; ERPEN, J. G.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V.; TODESCO, J. L. Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias. <i>Perspectivas em Ciência da Informação</i> , v. 18, n. 1, p. 43-65, 2013.
NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. <i>Em Questão</i> , v. 23, n. 1, p. 202-227, 2017.
NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. <i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i> , v. 6, p. 29-44, 2016.
SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. <i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i> , v. 6, p. 158-170, 2016.
REMOR, L. C.; RADOS, G. J. V.; REMOR, C. A. M.; MIRANDA, A. C. D. A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processo nas pactuações da comissão intergestores bipartite do sistema único de saúde. <i>Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação</i> , v. 14, n. 27, p. 85-97, 2009.
MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. <i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i> , v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.
SANTOS, A. P. Amnésia organizacional: em estudo de caso sobre a memória na administração pública federal. <i>InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação</i> , v. 3 n. 1, n. 1, p. 36-56, 2012.
OTTONICAR, S. L. C.; CONDUTTA, L. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Competência em informação e cultura organizacional: fatores fundamentais na construção da memória organizacional. <i>InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação</i> , v. 7 n. 1, n. 1, p. 111-130, 2016.
BARROS, V. F. de A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. <i>JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.</i> , São Paulo, v. 12, n. 1, p. 45-63, Apr. 2015.

Fonte: elaborado pelas autoras

Com o objetivo de “identificar a memória organizacional como um elemento que envolve a representação do conhecimento e da informação como uma prática da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná”, Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 348), verificaram que a memória se relaciona diretamente com a GC, por causa da representação da MO contemplar o conhecimento que influencia no seu desenvolvimento. Os autores concluíram que as organizações devem utilizar a MO como a ferramenta voltada ao compartilhamento e reuso do conhecimento, seja este organizacional ou pessoal.

Feitoza e Duarte (2017) realizaram um estudo no arquivo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Paraíba (Sebrae/PB) com a finalidade de conhecer a relação entre a MO e a GC. Para os autores, a MO e a GC estão interligadas e representam instrumentos que contribuem para a tomada de decisão organizacional. Porém, ressaltaram a existência de uma lacuna entre os processos destes conceitos, o que, na prática organizacional, se traduz em falta de ações facilitadoras do acesso às informações necessárias à tomada de decisões.

Com a intenção de destacar a importância do compartilhamento do conhecimento organizacional para a construção e preservação da MO, Neves e Cerdeira (2018) realizaram um estudo no qual destacaram a importância da MO para o desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais. Neste estudo, os autores evidenciaram a importância do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento e manutenção da MO.

Uma discussão sobre como a GC se relaciona com práticas arquivísticas para a construção e preservação da MO foi desenvolvida por Feitoza e Duarte (2018). Para os autores,

A GC contribui com os seus processos para construção de conhecimentos, que ao serem formalizados, podem ser preservados pelos arquivos por meio das práticas arquivísticas no intuito de ajudar na tomada de decisão no âmbito das organizações, permitindo otimizar, tratar, organizar e disseminar as informações (conhecimento explícito) necessárias que estão contidas nos documentos, efetivando a produção de produtos e serviços inovadores voltados para as necessidades reais, como também para subsidiar nos processos de construção e preservação da memória da organização. (FEITOZA; DUARTE, 2018, p. 119)

Porém, Feitoza e Duarte (2018) concluíram que o entendimento dos processos de GC e das atividades realizadas no arquivo das organizações que tendem a contribuir com o processo de formação e preservação da MO ainda era embrionário.

De acordo com o levantamento bibliográfico realizado por Zancanaro *et al.* (2013), a MO e a GC são temas relacionados cuja importância tem aumentado entre pesquisadores e organizações a partir dos anos 2000. Os autores acima citados realizaram o mapeamento das produções científicas acerca da MO e das ontologias com a intenção de contribuir para o melhor entendimento sobre o histórico e o estado atual desse campo de pesquisa e concluíram que

A memória organizacional pode ser entendida como uma área que faz a intersecção com outras áreas de pesquisa, tais como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e engenharia do conhecimento. Dentre essas intersecções, estão os trabalhos que estudam as técnicas da inteligência artificial, como, por exemplo, as ontologias que têm sido desenvolvidas e aplicadas para a compreensão, o uso e o reuso do conhecimento para a tomada de decisão nas organizações (ZANCANARO *et al.*, 2013, p. 59).

Com o objetivo de verificar como a MO contribui para o desempenho das empresas e como a produção documental contribui para a preservação da MO, Nascimento e Vitoriano (2017) realizaram um estudo onde se constatou que a MO possui estreita relação com a GC e que “é a partir desta memória que os repositórios são transformados em repertórios de conhecimento, que subsidiam o processo decisório, garantindo que as organizações obtenham vantagem competitiva” (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017, P. 202). De acordo com as autoras, a MO tem como função subsidiar a GC e

No que se refere à aproximação da memória organizacional com a gestão do conhecimento, entende-se que, ao desenvolver e implantar mecanismos de registro, a MO tenta coligar o conhecimento individual, com base numa estratégia de linguagem que possibilita o registro de uma estrutura básica de informações para mantê-lo ao longo do tempo.

Considerando-se que a GC envolve o aspecto gerencial (criação e gerenciamento de modelos, processos, fluxos e ferramentas) e o aspecto de conteúdos (processamento e tratamento e aplicação de técnicas de conversão), a memória organizacional atua principalmente no segundo aspecto, formatando e organizando os conteúdos para disponibilizá-los, o que inclui a criação de mecanismos de busca por informação de forma ativa e passiva pelos usuários (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017, p. 220-221).

Nascimento *et al.* (2016) realizaram uma pesquisa com o objetivo de destacar a importância da preservação da MO para o desenvolvimento e melhoramento de ações

informacionais relacionadas a constituição de tal memória. Por meio desta pesquisa, as autoras concluíram que: (i) as pessoas que compõem as organizações são as responsáveis pela criação do conhecimento organizacional e, por isso, precisam se comprometer com a manutenção da MO; e (ii) a MO contribui para o compartilhamento e reuso do conhecimento individual e organizacional. Porém, as autoras chamaram a atenção para o fato de que

não basta apenas preservar o conhecimento acumulado ao longo dos anos na organização, pois desenvolver e implantar uma memória organizacional não trará resultados eficazes. Salienta-se que a memória organizacional precisa ser constantemente atualizada, uma vez que as organizações empresariais fazem parte de um sistema aberto que mantém uma dinâmica de interação com o ambiente externo, de modo que são influenciadas e também o influenciam. Os sujeitos organizacionais estão constantemente compartilhando informação e conhecimento como um mecanismo para gerar aprendizagem (NASCIMENTO *et al.*, 2016, p. 38)

Apresentar uma análise sobre inteligência competitiva e sua relação com a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a memória organizacional, entendidos como mecanismos que contribuem para a tomada de decisão nas organizações foi o objetivo da pesquisa realizada por Santarém e Vitoriano (2016). Os autores concluíram que um dos meios mais significativos para a criação do conhecimento organizacional é a construção da MO que oferece um diferencial efetivo no processo de tomada de decisão.

Remor *et al.* (2009) realizaram um estudo sobre gerenciamento de processo e sua implicação na construção da memória organizacional. Para os autores, a construção da MO é dependente da organização do conhecimento, uma vez que os conhecimentos considerados essenciais à organização e que devem ser reutilizados, devem constituir a MO. Os autores concluíram que muitos danos são causados as organizações porque estas não incorporam conhecimentos à MO.

Para analisar como se dá a criação da MO em espaços empresariais, com enfoque nos arranjos produtivos locais, Molina e Valentim (2015) realizaram uma pesquisa por meio da qual constataram que a MO pode ser entendida como a base de conhecimento, onde os conteúdos gerados por um ambiente são armazenados e, assim, contribui para um dos processos mais importantes da GC que diz respeito ao compartilhamento de informação e conhecimento. As autoras defenderam que a MO pode auxiliar no desenvolvimento das empresas, porque possibilita a localização e o acesso da informação e do conhecimento que a empresa necessita de modo rápido e efetivo.

Santos (2012) realizou uma pesquisa para apresentar os fatores associados aos processos de retenção, recuperação e uso de informações e conhecimentos em organizações públicas. De acordo com os resultados, destacaram a percepção da MO como “um processo implícito, natural, em permanente desenvolvimento, composta de repositórios múltiplos não integrados, cuja fonte principal é o indivíduo” (SANTOS, 2012, p. 36).

Com o objetivo de refletir sobre a relação da cultura organizacional e da competência em informação para a criação e o uso da MO, Ottonicar, Conditta e Vitoriano (2016) desenvolveram um trabalho onde concluíram que a MO é uma ferramenta para a gestão da informação e do conhecimento organizacional, onde o conhecimento é armazenado para ser utilizado no futuro.

Barros, Ramos e Perez (2015) realizaram um estudo para verificar como os sistemas de informação contribuem para a criação, armazenamento e disseminação de conhecimento na organização ao longo do tempo para garantir a gestão eficaz da MO. Para os autores,

Uma vez que o conhecimento gerado na organização ao longo do tempo é um dos principais fatores para se manter competitivo no mercado, é importante que as organizações estejam cientes e busquem mecanismos e estratégias que permitam manter esse conhecimento acumulado na organização. Esse conjunto de conhecimentos acumulados sendo preservados ao longo do tempo é chamado memória organizacional (MO). A MO fornece suporte ao desenvolvimento do indivíduo e da organização. Para o indivíduo, agregando conhecimento e aprendendo com as experiências, estratégias e ações realizadas pela organização ao longo do tempo, e para a organização, usando esse leque de conhecimentos acumulados que, quando associados ao conhecimento atual desse indivíduo, auxiliam nas ações e decisões a ser adotado na organização e na geração de novas soluções, produtos e serviços. (BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015, p. 46, tradução nossa)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento ocupa lugar de destaque nas organizações por contribuir de modo efetivo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Para que as organizações possam usufruir dos benefícios do uso do conhecimento, este recurso estratégico precisa ter a gestão adequada, bem como ter sido corretamente armazenado a fim de ser facilmente recuperado, o que se dá por meio da criação da memória organizacional. A memória organizacional é o resultado de criar, capturar, gerir, avaliar, armazenar, preservar dados, informações, documentos, assim como do controle do seu acesso, uso, reutilização e disponibilidade no tempo, assegurando a continuidade dos negócios e a sua interoperabilidade pelas pessoas, superando os eixos de espaço e de tempo.

Neste cenário, a importância da gestão do conhecimento e da memória organizacional são evidenciados. Estes dois importantes conceitos levaram ao propósito deste estudo de investigar se os termos Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional se relacionavam nas publicações do campo da Ciência da Informação.

Apesar dos estudos utilizados para o desenvolvimento do *corpus* teórico desta pesquisa demonstrarem claramente a relação entre gestão do conhecimento e memória organizacional, verificou-se que tal relação ainda é pouco explorada na produção científica que abarca tais assuntos.

Com a intenção de aumentar a abrangência e aprofundar este estudo por meio da recuperação de um maior número de artigos científicos, importantes aspectos relacionados a GC como modelos de implantação e fatores críticos de sucesso da GC, foram incluídos como termos de busca. Além disso, a busca foi realizada com a utilização dos termos nas línguas portuguesa, espanhola e inglesa.

Tais cuidados, porém, pouco contribuíram para a constituição do *corpus* de análise desta pesquisa, pois a grande maioria dos artigos recuperados se encontrava escritos na língua portuguesa e nenhum deles relacionava modelos de implantação da GC ou fatores críticos da GC com memória organizacional.

Espera-se que a realização desta pesquisa possa lançar luz sobre estes dois conceitos tão importantes (gestão do conhecimento e memória organizacional) para a área da Ciência da Informação de modo que mais pesquisas possam ser desenvolvidas e, assim, contribuir para uma área de vital importância.

AGRADECIMENTO

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pelo apoio financeiro essencial para a realização dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARROS, V. F. de A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 45-63, abr. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752015000100045&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 nov. 2019.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRAPCI - Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/>. Acesso em: 14 ago. 2019.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002, 399p.

CHONG, S. C.; CHOI, Y. S. Critical factors in the successful implementation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 6, 2005.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier, USA: Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005.

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

DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação no apoio à gestão do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 28, n. 1, 2018.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. A interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento. **Ágora**, Florianópolis, v. 27, n. 55, p. 401-428, 2017.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. Gestão do conhecimento associada às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 13, n. 1, 2018.

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FREIRE, P. de S. *et al.* Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento, **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.

FRESNEDA, P. S. V. *et al.* Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA), **II Congresso Consad de Gestão Pública** – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública. 2009. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGN%C3%93STICO-DA-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-UTILIZANDO-O-M%C3%89TODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.

FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008.

GARCIA; M. A.; POSSAMAI, O. Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos: modelo para a identificação dos fatores críticos de sucesso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2009, Bahia. **Anais [...]** Bahia: ENEP, 2009.

GNECCO JR., L. *et al.* Gestão do Conhecimento: fatores críticos de sucesso. **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 47-64, jan. /abr. 2010.

HOFFMAN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, 2016.

HUNG, C. Y.; HUANG, M. S.; LIN, P. Q.; TSAI, L. M. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**, Melbourne, v. 105, n. 2, p. 164-183, 2005.

JENNEX, M. E.; OLFMAN, L. Organizational memory. In: HOLSAPPLE, C. W. **Handbook on knowledge management**. Kentucky: Springer Verlag, p. 207-234, 2004.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

NASCIMENTO, N. M. do; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 29-44, jan. 2016.

NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 202-227, 2017.

NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 29.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OTTONICAR, S. L. C.; CONDUTTA, L. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Competência em informação e cultura organizacional: fatores fundamentais na construção da memória organizacional. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 7 n. 1, n. 1, p. 111-130, 2016.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. de F. N.; PINTO, J. S. de P. A Memória Organizacional nos processos de Gestão do Conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná, **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348 – 374, jan./abr. 2016.

PERSPECTIVAS EM GESTÃO & CONHECIMENTO. Disponível em: <<<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/about>>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

PIZZAIA, A.; PEGINO, P. M. F.; COLLA, J. E.; TENÓRIO, N. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, 2018.

PIZZANI, L.; Silva, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, n. 10, v. 2, p. 53-66, 2012.

REMOR, L. C.; RADOS, G. J. V.; REMOR, C. A. M.; MIRANDA, A. C. D. A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processo nas pactuações da comissão intergestores bipartite do sistema único de saúde. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 85-97, 2009.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 158-170, 2016.

SANTOS, A. P. Amnésia organizacional: em estudo de caso sobre a memória na administração pública federal. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 3 n. 1, n. 1, p. 36-56, 2012.

SANTOS, J. C. dos; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS, 11., Londrina. **Anais [...]**. Londrina, 2016.

SciELO. Scientific Electronic Library Online. Disponível em: <https://scielo.org/>. Acesso em: 10 set. 2019.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.2, p.143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056/1138>. Acesso: 18 set. 2019.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>. Acesso: 18 set. 2019.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v.1, n.1, 2008. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/16104>. Acesso em: 30 ago. 2019.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations, Thinking How**- People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington: Schema, 1993.

WONG, Y. K. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, **Industrial Management & Data Systems**, Ningbo, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.

WONG, K. Y.; ASPINWAAL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review, **Knowledge and Process Management**, Toronto, v. 11, n. 2, pp 93–104, 2004.

ZANCANARO, A.; ERPEN, J. G.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V.; TODESCO, J. L. Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 43-65, 2013.

Artigo recebido em 09/12/2019 e aceito para publicação em 11/09/2020
