



# Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional

Interrelationships between knowledge management and organizational memory

**Ieda Pelógia Martins Damian**

Universidade de São Paulo. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Brasil  
 iedapm@usp.br

 <http://orcid.org/0000-0001-5364-3243>

**María Manuela Moro Cabero**

Universidad de Salamanca. Facultad de Traducción y Documentación, España  
 moroca@usal.es

 <http://orcid.org/0000-0001-5301-1924>

## RESUMO:

Por se tratar de um recurso de fundamental importância para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, o conhecimento e sua gestão, representam um campo onde pesquisas e estudos devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, de modo a gerar benefícios a todos os agentes implicados como organizações, funcionários, colaboradores, parceiros, clientes, governos e cidadãos. Apesar de sua posição estratégica, considerável conhecimento organizacional é perdido devido à deficiente criação, obtenção, gestão e conservação da memória organizacional. Para alcançar o sucesso organizacional, a gestão do conhecimento e a memória organizacional devem manter o mesmo passo, dado que se compreende que a memória organizacional é conhecimento interno e externo explicitado, para o seu uso e reutilização. O objetivo do estudo é destacar as semelhanças e completudes entre ambos conceitos para as organizações entendam a importância de coordená-los de maneira conjunta e, assim, obterem os resultados desejados. Para tanto, este estudo realizou um levantamento das publicações na área da ciência da informação, ciência que estuda os temas abordados. Por meio deste levantamento, verificou-se a seguinte premissa: não é possível implantar a plena gestão do conhecimento em uma organização sem uma coordenação adequada com a sua memória organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento, Memória organizacional, Ciência da informação, Estudo bibliométrico qualitativo.

## ABSTRACT:

Because it is a resource of fundamental importance for the creation of sustainable competitive advantages for organizations, knowledge and its management represent a field where research and studies must be developed and deepened in a continuous way, in order to generate benefits for all agents involved such as organizations, employees, collaborators, partners, customers, governments and citizens. Despite its strategic position, considerable organizational knowledge is lost due to the deficient creation, acquisition, management and conservation of organizational memory. To achieve organizational success, knowledge management and organizational memory must keep the same step, since it is understood that organizational memory is explicit internal and external knowledge, for its use and reuse. The aim of the study is to highlight the similarities and completeness between both concepts for organizations to understand the importance of coordinating them jointly and thus obtaining the desired results. To this end, this study carried out a survey of publications in the area of Information Science, a science that studies the topics covered. Through this survey, the following premise was verified: it is not possible to implement the full management of knowledge in an organization without adequate coordination with its organizational memory.

**KEYWORDS:** Knowledge management, Organizational memory, Information Science, Qualitative bibliometric study.

Recepción: 21 de febrero de 2020 | Aceptación: 18 de mayo de 2020 | Publicación: 1 de octubre de 2020

**Cita sugerida:** Damian, I. P. M. y Cabero, M. M. M. (2020). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palabra Clave (La Plata)*, 10(1), e106. <https://doi.org/10.24215/18539912e106>



## 1. INTRODUÇÃO

Esse estudo se propõe a estudar as características, semelhanças e completudes da gestão do conhecimento (GC) e da memória organizacional (MO), e se mostra relevante para contribuir com o adensamento de pesquisas acerca do tema na área da ciência da informação (CI).

Por se tratar de um recurso estratégico de fundamental importância para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, o conhecimento e sua gestão, representam um campo onde estudos e pesquisas devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, de modo a gerar benefícios a todos os agentes implicados, quais sejam organizações, funcionários, colaboradores, parceiros, clientes, governos, cidadãos, etc.

O conhecimento se sustenta sobre a informação organizacional que está sendo assimilada pelos indivíduos e que muda em auxílio a ação, a qual é inerente ao conhecimento. O conhecimento se reconhece como o estado mental da organização, construído a partir da assimilação de informação e que rege os atos das partes interessadas da organização (Pérez-Montoro, 2008).

Nas organizações, o autor supracitado identifica categorias de conhecimento: atendendo ao nível de representação se encontra o conhecimento tácito e o conhecimento explícito; ademais, atendendo ao alcance organizacional, se diferencia o conhecimento interno do externo e relacional com outras organizações; e, finalmente, considerando os sujeitos afetados, tem-se o conhecimento individual e o conhecimento corporativo.

Para Souza, Dias e Nassif (2011), a GC envolve essencialmente o entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente. A GC, para Freire, Tosta, Helou Filho e Silva (2012), pode ser entendida como uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional, já que faz com que o conhecimento das pessoas seja compartilhado, registrado e preservado como MO e, posteriormente, disseminado.

Para Pérez-Montoro (2008), a GC representa a gestão dos ativos intelectuais involucrados no contexto organizacional, considerando como ativo o que auxilia ou permite cumprir com os objetivos. Ditos ativos encontram-se no capital humano, isto é, na soma de pessoas e de competências e habilidades de desempenho laboral; conhecido como “inteligência competitiva”.

A GC pode ser considerada uma área recente da CI com grande potencial a ser explorado. Para que o campo de estudo se tornar consolidado, o desenvolvimento de pesquisas acerca de tal conceito é de fundamental importância.

A MO, conforme Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), pressupõe um conhecimento gerado ao longo do tempo, se refere a uma ferramenta de gestão estratégica relacionada com a capacidade de os sujeitos organizacionais incorporarem saberes, podendo ser entendida como um estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos acumulados por estes sujeitos ao longo de sua história e que aporta valor para as comunidades específicas que os consultarem quando necessário. Para Freire, Tosta, Helou Filho e Silva (2012, p. 43), a MO:

[...] 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), se trata da representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional, com o intuito de facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização destes recursos entre os membros da organização.

Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016) afirmam que existe um importante diálogo entre a MO e a GC e destacam que, a partir do potencial estratégico da MO é possível desenvolver aprendizagens essenciais

e disponibilizar diferencial estratégico para o processo decisório. De acordo com as autoras, o interesse das organizações pela MO está voltado à qualidade das ações estratégicas que levam ao desenvolvimento organizacional.

Apesar da importância da MO para as organizações, esses autores (2016) ressaltam que o tema ainda é pouco estudado na área de CI, o que reforça a importância do desenvolvimento de pesquisas acerca da temática. Neste sentido, o trabalho aqui desenvolvido se propõe a responder as seguintes questões: É possível estabelecer interrelações positivas entre a MO e a GC que repercutam na competitividade organizacional? Apreciam-se entre ambas diferenças notáveis que justifiquem seus isolamentos e deneguem suas influências?

Para responder as essas perguntas formula-se o objetivo geral desse estudo que é verificar as principais características, semelhanças, divergências e completudes entre dois constructos de extrema importância estudados pela área da CI que são GC e MO. Para a consecução de tal objetivo, foi realizado um aprofundado levantamento bibliográfico sobre tais constructos.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância do conhecimento em uma sociedade marcada por mudanças constantes, alto nível de competitividade e de intenso desenvolvimento tecnológico é destacada por diversos autores. Para Drucker (1999), na sociedade pós-capitalista, denominada de sociedade do conhecimento, o conhecimento ultrapassa o valor do capital e do trabalho e se destaca como o recurso econômico de maior significância nesse contexto. Na sociedade atual, fundamentada na economia digital, a captura, análise e gestão de volumes de dados para obter informação e conhecimento que permitam ampliar a competitividade organizacional resulta muito relevante, tanto como para ser considerado o novo petróleo, a nova matéria prima do século XXI (Cerdá Díaz, 2013). Contudo, a continuidade digital, que garante a capacidade de uso e reutilização da informação e da documentação inerentes à MO, é igualmente considerada um ativo importante.

O conhecimento é um recurso de extrema importância para as organizações, pois, de acordo com Pizzaia, Pegino, Colla e Tenório (2018, p. 62), “é reconhecido pelo atual modelo econômico como essencial para a produtividade e a inovação. As organizações que gerenciam com excelência o conhecimento de seus recursos alcançam a melhoria da eficiência organizacional”, ou seja, a GC deve estar voltada a obtenção dos objetivos organizacionais.

A utilização do conhecimento, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), possibilita que a organização desenvolva processos eficientes e efetivos, gere impactos positivos nos resultados financeiros por meio da redução de custos e do tempo dos ciclos e obtenha o que necessita de modo mais rápido, entregue mais rapidamente o que o cliente deseja, incentive a inovação e gere mais valor ao cliente. Deste modo, o uso do conhecimento pode trazer as organizações condições essenciais para a sua permanência em um ambiente de alta competitividade.

Com o intuito de aumentar o conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o modelo de criação do conhecimento conhecido como “Espiral do conhecimento” ou “Modelo SECI”, que descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional. Ainda de acordo com os autores, o conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos e não pelas organizações sem os indivíduos, assim é importante que as organizações apoiem e estimulem as atividades que desencadeiam a criação de conhecimento dos indivíduos ou que proporcionem os contextos apropriados para elas.

A administração deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização define, para Dalkir (2005), a GC, que tem como finalidade agregar valor à organização, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Para que essa administração atinja os objetivos desejados, se faz necessário a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, assim como a inclusão de lições aprendidas e melhores práticas, como parte da MO, com o objetivo de fomentar aprendizagem organizacional

contínua. A GC está, para Terra (2005), associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado e, para tanto, envolve a destinação de recursos e a utilização de técnicas gerenciais para gerar, disseminar e administrar os conhecimentos estratégicos, com a finalidade de gerar resultados econômicos satisfatórios.

A GC segundo Valentim (2008, p. 4):

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 definição de GC trazida pela autora destaca as atividades envolvidas nesta gestão. Para Hoffmann (2016), a GC pode ser compreendida como um processo organizacional ou um modelo de gestão focado na estratégia da organização que procura aproveitar os recursos já existentes na organização para que as pessoas possam identificar e utilizar as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já foi criado. De acordo com Santos e Damian (2018, p. 270):

A gestão do conhecimento pode ser definida como uma ferramenta que objetiva cuidar do conhecimento advindo do ser humano. Em uma organização, ela tem como intuito dar condições aos profissionais para que eles aprendam, acessem informações, as internalizem e as transformem em conhecimento, que poderá ser utilizado justamente para a tomada de decisão diária.

A GC, segundo a definição das autoras acima, representa uma ferramenta muito importante tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o desenvolvimento individual.

A importância da GC é destacada por diversos autores como Davenport e Prusak (1998) que a consideram um recurso da gestão das organizações para criar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que gera retornos crescentes à organização e, ao contrário dos recursos materiais, que diminuem à medida em que são utilizados, os recursos do conhecimento aumentam com o uso, já que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Como relatado por diversos autores pesquisados para o desenvolvimento do referencial teórico deste trabalho, as organizações perdem uma quantidade significativa de conhecimento relevante seja por não gerenciá-lo de modo eficiente, seja pela saída de seus colaboradores, o que Dalkir (2005) se refere a como “amnesia corporativa” e que pode ser minimizada por meio de uma GC adequada ao contexto organizacional.

Para que as organizações possam usufruir das atividades da GC como identificar e mapear os ativos de conhecimento organizacional, além de gerar novos conhecimentos capazes de oferecer vantagens competitivas, Oliveira, Oliveira e Lima (2016) ressaltam que é de fundamental importância considerar que o conhecimento organizacional não existe por si só, uma vez que ele é o resultado da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização que se dá por meio de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A sua vez, o conhecimento organizacional se nutre também tanto de conhecimento interno (endógeno) como de externo (exógeno) à organização, ampliando a rede de conhecimento.

Por meio dos elementos destacados na literatura, a GC pode ser entendida como um modelo abrangente da gestão centrado na estratégia organizacional e voltado para o sucesso das metas e objetivos organizacionais, viável por meio de processos eficientes e técnicas gerenciais orientadas a gerar valor, criando, gerindo, disseminando e reutilizando o conhecimento em uma espiral de conhecimento tácito e explícito, individual, grupal e organizacional. Seus resultados promovem impactos que repercutem sobre a competitividade organizacional e evitam a amnesia corporativa, sendo um recurso significativo e intangível que ultrapassa o valor do capital.

Os principais benefícios advindos da GC são, de acordo com Hoffmann (2009), a aquisição de melhores desempenhos organizacionais; o desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas informacionais são otimizados e possibilita evoluções expressivas no que diz respeito à melhoria da qualidade e à gestão de clientes. Ainda em relação aos benefícios da GC, Lousada, Lopes, Fujita e Valentim (2011) ressaltam que a mesma deve ser utilizada como uma ferramenta competitiva capaz de elevar a capacidade de criar novas ideias, aumentar o valor da organização, além de fornecer subsídios para os processos decisórios. A importância da GC para as organizações se dá, entre outras coisas, pelo fato de ser uma das principais atividades envolvidas no processo de inovação de produtos e processos, para a tomada de decisão em nível estratégico e pela possibilidade de adaptação e renovação organizacional (Earl, 2001).

Os benefícios observados pelas organizações que já implementaram a GC são o aumento na qualidade dos processos e a identificação e propagação das melhores práticas referentes à melhoria de qualidade dos processos organizacionais (Fresneda, Gonçalves, Papa e Fonseca, 2009), assim como nos processos estratégicos de inovação, desenvolvimento e investigação.

A literatura relata muitos casos de sucesso de implantação da GC nos ambientes organizacionais, porém, relata, também, muitos casos de fracasso. Os casos de insucesso se devem, entre outros fatores, ao foco excessivo dado aos fatores tecnológicos e a falta de análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da GC.

Para aumentar os casos de sucesso e diminuir os de fracasso, é preciso que as organizações considerem os FCS da GC. Para Furlanetto e Oliveira (2008), um caminho mais seguro para as organizações atingirem melhores resultados e sustentabilidade em longo prazo, representam áreas em que os resultados satisfatórios asseguraram o desempenho organizacional. Os autores supracitados desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar os principais FCS da GC, entre os quais da GC, tem-se: (i) a alta administração que assume a responsabilidade de mobilizar os demais níveis hierárquicos por meio do suporte ao compartilhamento do conhecimento e da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento; (ii) a cultura organizacional que tem potencial para direcionar as ações operacionais e a maior ou menor agregação do conhecimento; (iii) as estruturas organizacionais que se constituem em um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado; (iv) políticas, e boas práticas de gestão de pessoas que têm impacto direto no aumento do capital intelectual da organização; e (v) estrutura tecnológica que envolve, além de tecnologia e sistemas de informação, os softwares e bancos de dados que registram e permitem a disseminação de informações e conhecimentos em todas as áreas da organização, mesmo as que se encontram distribuídas remotamente.

### 3. MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A informação é o oxigênio das organizações. Em uma organização, se reconhecem inúmeros sistemas de informação como os de apoio ao suporte à gestão integrada (recursos, clientes, etc.) e os de auxílio à tomada de decisão que afetam à gestão e à direção executiva (Corbasí Morales, 2011). Apesar do alto volume de informação produzido pelas organizações, Molina e Valentim (2015) afirmam que muitos conteúdos têm se perdido, o que se deve à falta de uma gestão adequada para preservá-los para que, no futuro, possam ser acessados e disseminados. Diante desta situação, as autoras chamam a atenção para importância dos aspectos relacionados à MO, que pode reverter ou ao menos minimizar tais perdas.

Para que possam desenvolver vantagens competitivas e se destacarem em um cenário de alta competitividade, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que as organizações precisam criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seu histórico e em seus processos organizacionais. O conceito de MO é abordado “enquanto conhecimento organizacional que integra experiências passadas, arquivadas e vividas no contexto das organizações” (Neves e Cerdeira, 2018, p.3). Os autores destacam ainda a importância de preservar esta memória para compartilhar e manter o conhecimento dentro da organização, independentemente da rotatividade dos seus colaboradores. A MO deve ser vista como um

[...] acervo de informação, conhecimento e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento (Menezes, 2006, p. 31).

A MO, de acordo com a definição acima, pode ser entendida como um fator crítico de sucesso da GC.

Para Nascimento, Souza, Valentim e Moro (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”, ou seja, para as autoras, a MO deve considerar muito mais do que documentos organizacionais. Neste sentido, a MO não fica somente vinculada ao armazenamento de registros e de eventos passados, senão que garante que os documentos e informações oficiais estejam disponíveis sempre que preciso.

A MO, conforme Spiller e Pontes (2007) é composta por um conjunto de conhecimentos derivados de experiências das pessoas, da cultura, dos processos e dos documentos. De modo mais abrangente, a MO, segundo Freire, Tosta, Helou Filho e Silva (2012), deve ser vista como uma estrutura de rede composta por pessoas, artefatos, experiências e processos interligados que constituem a estrutura de conteúdos e conhecimentos que foram preservados ao longo do tempo que se associam de acordo com as necessidades organizacionais.

Para Remor, Rados, Remor e Miranda (2009), a memória é uma importante etapa da construção da aprendizagem organizacional, sendo MO dependente do conhecimento existente na organização. O adequado armazenamento do conhecimento na MO garante que o mesmo não desapareça, podendo ser utilizado sempre que necessário, quantas vezes forem necessárias, independentemente das pessoas que entram ou saiam da organização.

Múltiplos benefícios de gerir documentos e informação são enumerados pela norma ISO 15.489-1 (2016) como: melhora a transparência e prestação das contas organizacionais; contribui para o cumprimento legal e normativo; protege direitos e obrigações da organização e de seus agentes; protege a propriedade intelectual; apoia programas de governança; apoia e protege ante possíveis litígios; favorece atividades de pesquisa e desenvolvimento baseado na evidencia documentada; facilita a formação de identidade corporativa, individual e cultural; melhora a capacidade para demonstrar responsabilidade corporativa; apoia a formulação de políticas efetivas e processos decisórios, entre outros.

Cabe a MO, segundo Nascimento, Souza, Valentim e Moro (2016), responder as principais dúvidas e questões acerca do contexto organizacional e disponibilizar informações relevantes para a execução das tarefas e atividades desempenhadas neste contexto. Para as autoras, a MO oferece uma série de benefícios às organizações, dentre os quais destacam: representa um diferencial competitivo devido ao valor que os colaboradores atribuem a informação e ao conhecimento; garante a preservação da história da organização e dos colaboradores para utilização futura; auxilia no processo decisório, uma vez que dá aos tomadores de decisão a possibilidade de se embasarem em ações tomadas no passado; contribui significativamente para o desenvolvimento de estratégias que auxiliam na resolução de problemas; reduz o esforço dos gestores na busca de informações e processamento de dados; possibilita que as decisões sejam mais bem embasadas; contribui para antecipar atuações futuras; encaminha a organização à competitividade e ao equilíbrio entre conservação e manutenção de recursos digitais; e favorece o uso e reuso dos recursos informacionais, o que gera vantagem competitiva diante das organizações que não possuem uma MO.

Uma vez implementados, os sistemas de informação são resistentes a mudança porque os estados da informação não são homogêneos. Nessa heterogeneidade, se observa variadas dimensões moldadoras como a infraestrutura organizacional, a cultura corporativa prevalecente, a particularidade dos processos de negócio e setor do mercado competitivo, o capital humano, a GC nesses processos e o marco legal. Assim, as limitações de trabalhar em um nível de consolidação, na esfera departamental, incidem sobre a organização, posto que se carece de uma visão global, acoitada aos muros departamentais, incluídos aqueles derivados de competitividades departamentais ruins, incrementando-se tanto o gasto quanto o esforço ante uma manifesta necessidade de conciliação organizacional. O logro de um nível superior, minimamente integrador, precisa da

articulação da MO. Esta assegura uma tomada de decisão rápida, com rendimentos elevados e fundamentada em informação precisa e disponível.

Alguns dos FCS enumerados para gerir o conhecimento, são igualmente reconhecíveis para a MO. Assim, é preciso uma direção estratégica e executiva comprometida e reconhecida pela alta direção na organização. Neste sentido, missão, alcance, objetivos e políticas para criar e preservar a MO devem ser oficialmente formulados, implementados e atualizados. A MO se cria e se preserva sobre uma estrutura tecnológica submetida a elevada obsolescência, a qual exige novos requisitos e atuações favorecedoras de uma arquitetura de processos adaptáveis as mudanças. Para tanto, se faz necessária uma cultura organizacional com capacidade de atuação racional, padronizada e interdisciplinar.

#### 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Barros, Ramos e Pérez (2015, p. 46, tradução nossa) ressaltam que:

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.

A GC, conforme afirmação dos autores acima citados, necessita fazer uso da MO. De acordo com Freire, Tosta, Helou Filho e Silva (2012), propicia o compartilhamento, a explicitação e o armazenamento do conhecimento e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da MO.

A MO contribui para o sucesso da implantação da GC nas organizações e, deste modo, propicia o registro e a disseminação do conhecimento tácito existente nas organizações (Nascimento e Vitoriano, 2017). Para as autoras, uma das funções da MO é dar suporte aos processos de GC, uma vez que a MO está inteiramente ligada à GC por meio da transformação de seus repositórios em repertórios de conhecimento, que contribuem para o processo decisório e possibilita que as organizações obtenham vantagem competitiva.

Pereira, Silva e Pinto (2016) destacam que a informação armazenada pela MO deve ser relevante, atender a necessidades da organização e ser de fácil recuperação para, assim, agregar valor aos objetivos estratégicos das organizações.

Para Nascimento, Souza, Valentim e Moro (2016), a MO é uma ferramenta para a GC, pois conduz ao compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional, e a GC possibilita a constituição da MO para uso e reuso futuro. As autoras ressaltam que a MO deve ser atualizada com frequência, pois as organizações mantêm uma dinâmica constante de interação com o ambiente externo e seus colaboradores compartilham informação e conhecimento.

A MO e a GC são instrumentos que contribuem para o processo de tomada de decisão organizacional, algo muito importante para as organizações que atualmente são fortemente impactadas com o aumento das necessidades de informação (Feitoza e Duarte, 2018).

De acordo com Feitoza e Duarte (2018, p. 119), a GC subsidia os processos de construção e preservação da MO e:

A memória colabora significativamente nas tomadas de decisão, efetivando a GC que passa por todos os setores e ambientes de uma organização, tais como: estrutura, recursos humanos, cultura, tecnologias e todas as documentações produzidas pela mesma.

Por meio desta definição de Feitoza e Duarte (2018), é possível afirmar que GC e MO são conceitos altamente relacionados entre si.

A retenção do conhecimento representa um importante ponto em comum entre a GC e a MO, pois o conhecimento adequadamente armazenado e que pode ser facilmente recuperado permite minimizar as perdas de conhecimento organizacional causadas pela saída de funcionários.

A preservação do conhecimento existente na organização se dá por meio da MO, o que, para Neves e Cerdeira (2018) justifica a importância da implantação da GC neste cenário.

Para Verne (2007), a gestão da MO é muito importante, porque esta representa uma mínima parte da verdadeira MO, posto que o processo de criação é submetido a um processo de avaliação. Assim mesmo, as organizações e o tempo são fatores que incidem na sua construção e preservação. Constatam-se, por exemplo, culturas corporativas e políticas deficientes ou inexistentes favorecendo a perda de documentação, além de escolhas deficientes, contudo a MO se constrói por meio da memória dos indivíduos e de outras manifestações se perderiam se não fossem registradas como MO.

De acordo com Freire, Tosta, Helou Filho e Silva (2012), por meio da MO, a organização preserva o conhecimento de seus colaboradores, o que lhe permite repetir experiências bem-sucedidas e evitar erros anteriormente cometidos. Com o intuito de tentar minimizar as perdas de conhecimento que se dão com a saída dos indivíduos da organização, se faz necessário gerenciar o conhecimento de seus membros, por meio das atividades de captação, registro e disseminação do conhecimento.

Arbonés (2006) ressalta que uma das maneiras que as organizações têm para transferir as competências de seus colaboradores para os níveis organizacionais é por meio da MO. Para Arbonés e Aldázabal (2005), a GC envolve a integração de fatores geradores de valor agregado, dentre os quais se destaca a MO, demonstrando, assim, a importância e a estreita relação entre os conceitos destacados no estudo aqui desenvolvido.

A sua vez, a MO preserva o conhecimento para o desenvolvimento dos processos de negócio e favorece o processamento dos dados, dos registros e informações, derivados desses processos, facilitando sua transparência, a prestação de contas, a evidência dos mesmos, tornando-se fundamental para atingir os resultados desejados. Katelaar (2007) caracteriza a MO com significados de múltiplas facetas derivadas da própria ação de gerir e preservar a MO e, por conseguinte, esta última pode ser construída e desconstruída, interpretada e reinterpretada em diversos contextos e situações.

Para Benavides e Quintana (2003), as organizações, ao reconhecerem a importância do conhecimento, passam por uma mudança substancial em suas gestões, o que inclui, entre outras coisas, cuidar do armazenamento do conhecimento organizacional que se dá por meio da constituição e manutenção de suas MO.

Foram apresentadas muitas analogias nas enumerações dos benefícios e FCS entre ambas: GC e MO. Também conceitos que apontam as influências entre GC e MO, onde se observa abordagens de interligação e retroalimentação positiva entre ambas ou por meio de causa efeito em cada conceito. Desta forma, a MO se mostra como registro (conhecimento explicitado), armazém do conhecimento (espaço gerido), das competências para a GC, fruto valioso da GC e, por outro lado, ressalta-se a capacidade transformadora da MO (de repositórios a repertórios); o potencial do conhecimento das necessidades de informação e de sua capacidade difusora e de lembrança. A MO contribui a desenvolver GC e esta última torna-se a fortaleza da MO.

Com o intuito de demonstrar a estreita relação entre a GC e a MO e, assim, reforçar ainda mais a importância do desenvolvimento de estudos como o aqui desenvolvido, o quadro 1 foi desenvolvido com base em estudos realizados por destacados pesquisadores da área.

**QUADRO 1**  
 Conceitos relacionados a gestão do conhecimento e memória organizacional

<b>Autor (es)</b>	<b>Citações</b>
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, Tosta, Helou Filho e Silva (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, Tosta, Helou Filho e Silva (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, Souza, Valentim e Moro (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.

Por meio das definições apresentadas no Quadro 1 é possível verificar que os processos e atividades de GC e MO se entrelaçam e se permeiam, uma vez que estão voltados a organização e armazenamento do conhecimento organizacional, de modo que seu compartilhamento e reuso seja possível e que leve a organização a atingir seus objetivos estratégicos por meio do suporte as suas atividades, aprendizagem e processo decisório.

A partir do Quadro 1 se verifica que a MO é a expressão tangível (registrada) do conhecimento, que precisa de estratégia, governança, operabilidade e infraestrutura tecnológica e de comunicações orientada a criar, gerir, manter, armazenar e disseminar o fato explicitado de modo sustentável e por meio de uma análise prévia dos requerimentos informacionais e posicionamento sistêmico integrado na organização. Estas constatações demonstram a estreita relação entre GC e MO e justifica o desenvolvimento deste trabalho.

## 5. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida apresenta caráter exploratório que tem como base metodológica a pesquisa bibliográfica e posterior revisão de literatura nos periódicos científicos da área da CI no que corresponde aos temas GC e MO.

No que se refere à construção do corpus teórico-metodológico, foram tomadas como referência as principais obras e autores da CI que dizem respeito a GC e MO, o que permitiu levantar o contexto das

características da GC e da MO. A importância do levantamento bibliográfico é ressaltada por Gil (2007) que afirma que tal levantamento permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para o processo de busca, coleta e seleção dos materiais foram consultados, em setembro de 2019, os sites de periódicos nas bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES, SCIELO, BRAPCI e SCOPUS, com a utilização das seguintes palavras-chave: gestão do conhecimento; memória organizacional; *gestión del conocimiento*; *knowledge management*; e *organizational memory*. A intenção de incluir os termos dos conceitos trabalhados nesta pesquisa nos idiomas português, espanhol e inglês foi aumentar o número de artigos recuperados a serem trabalhados.

A execução dessa fase levou ao desenvolvimento de um quadro que demonstra as semelhanças e as completudes entre os conceitos pesquisados. Para a construção desse quadro, que se deu no último trimestre de 2019, foram utilizadas todas as contribuições teóricas que pudessem auxiliar na identificação das características da GC e MO.

Essa pesquisa apresenta a potencialidade de proporcionar o desenvolvimento de novos conceitos e diretrizes referentes à implantação da GC e da MO de modo coordenado no contexto organizacional.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base no levantamento bibliográfico realizado, foi possível verificar que a GC e MO possuem muitas características que se assemelham e se completam. A partir dos autores utilizados que discorrem sobre esses conceitos, é possível fazer uma série de constatações que reforçam as semelhanças e a complementariedades entre GC e MO, conforme demonstrado no quadro 2.

QUADRO 2  
Constatações sobre a gestão do conhecimento a partir da memória organizacional

Memória Organizacional	Gestão do Conhecimento
<p>O documento, entendido como conhecimento explicitado e registrado é um signo, um significativo, uma construção mediada e sempre em mudança (Pérez-Montoro, 2008). A informação documentada é aquela que uma organização tem que controlar e manter, além da mídia que a contém (ISO 30.301, 2019). A MO é uma ativação infinita do documento ou da informação organizacional documentada que pode ser construída e desconstruída (Katelaar, 2007).</p> <p>A gestão da MO resulta importante porque a MO é uma parte mínima da verdadeira MO (Harris, 2007).</p> <p>A organização deve determinar quando, como e quais documentos devem ser capturados em cada processo de negócio. A sua vez, se devem determinar critérios para avaliação, prazos de transferência e processos de destruição dos documentos (ISO 30.301, 2019).</p> <p>O modelo para a estruturar a MO se compõe de elementos como pessoas, cultura, estrutura (Walsh e Ungson, 1991).</p>	<p>O conhecimento se constrói a partir de estados mentais individuais (e, por conseguinte, em mudança) que são exteriorizados, transformando-se em conhecimento corporativo, o qual novamente muda ao ser socializado (Pérez-Montoro, 2008).</p> <p>O ciclo de vida do conhecimento em uma organização costuma se desenvolver em fases de criação, captura, estruturação, processamento, disseminação, aquisição e aplicação (Pérez-Montoro, 2007).</p> <p>Pessoas, cultura e estrutura fazem parte dos principais FCS da GC (Furlanetto e Oliveira, 2008).</p>
<p>O processo de retenção do conhecimento sugere um fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organização (Walsh e Ungson, 1991).</p> <p>A MO deve ser vista como um "acervo de informação, conhecimento e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento" (Menezes, 2006, p. 31).</p>	<p>o modelo SECI propõe a amplificação do conhecimento do indivíduo para o grupo e do grupo para a organização (Nonaka e Takeuchi, 1997).</p> <p>Um dos principais objetivos da GC é cuidar do conhecimento organizacional de modo que seja adequadamente utilizado para melhorar os processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual (Earl, 2001; Fresneda, Gonçalves, Papa e Fonseca, 2009; Lousada, Lopes, Fujita e Valentim, 2011).</p>
<p>A MO é composta por conhecimentos derivados de experiências das pessoas, da cultura, dos processos e dos documentos (Spiller e Pontes, 2007).</p>	<p>Pessoas, cultura, processos e estrutura representam FCS da GC (Furlanetto e Oliveira, 2008).</p>
<p>O adequado armazenamento do conhecimento na memória organizacional garante que o mesmo não desapareça, podendo ser utilizado sempre que necessário, quantas vezes forem necessárias, independentemente das pessoas que entram ou saiam da organização (Remor, Rados, Remor e Miranda, 2009).</p> <p>A memória é uma importante etapa da construção da aprendizagem organizacional, sendo MO dependente do conhecimento existente na organização (Remor, Rados, Remor e Miranda, 2009).</p> <p>"o conhecimento é inerente às pessoas que formam a organização" (Freire, Tosta, Helou Filho e Silva, 2012).</p>	<p>As organizações perdem uma quantidade significativa de conhecimento relevante seja por não gerenciá-lo de modo eficiente, seja pela saída de seus colaboradores, o que pode ser minimizada por meio de uma gestão do conhecimento adequada ao contexto organizacional (Dalkir, 2005).</p> <p>A GC está diretamente associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado (Terra, 2005).</p> <p>O conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos e não pelas organizações sem os indivíduos (Nonaka e Takeuchi, 1997).</p>

Fonte: elaborada pelas autoras.

QUADRO 2

Constatações sobre a gestão do conhecimento a partir da memória organizacional

Uma das metas da memória organizacional é evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa (Freire, Tosta, Helou Filho e Silva, 2012).	Um dos objetivos da GC é evitar que as organizações percam conhecimento relevante devido a saída de seus colaboradores, também chamado de "amnesia corporativa" (Dalkir, 2005).
A inexistência de uma MO adequadamente estruturada faz com que as pessoas sejam as únicas a deterem conhecimento (Santos, 2012).  A MO é capaz de subsidiar o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõem (Barros, Ramos e Perez, 2015).	O conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos (Nonaka e Takeuchi, 1997). A perda de conhecimento relevante é causada pela saída de colaboradores, uma vez que, sem GC, as pessoas são as únicas fontes detentoras de conhecimento (Dalkir, 2005). A GC está diretamente associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado (Terra, 2005).
Para que a MO possa ser adequadamente utilizada, as organizações precisam desenvolver um ambiente favorável à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos que a compõem de modo a alimentar a MO de maneira consistente (Barros, Ramos e Perez, 2015).	A cultura organizacional deve estar alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, existência de um clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização (Furlanetto e Oliveira, 2008).
A MO envolve todo seu ambiente, sua cultura organizacional, seus recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação (Molina e Valentim, 2015).	Cultura organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional e estrutura tecnológica fazem parte do rol de aspectos que devem ser considerados para que a GC possa ser implantada com sucesso (Furlanetto e Oliveira, 2008).
A MO representa um diferencial competitivo devido ao valor que os colaboradores atribuem a informação e ao conhecimento; auxilia no processo decisório; possibilita que as decisões sejam mais bem embasadas; e encaminha a organização à competitividade (Nascimento, Souza, Valentim e Moro, 2016).	Um dos benefícios da GC é a aquisição de melhores desempenhos organizacionais (Hoffmann, 2009). A GC fornece subsídios para os processos decisórios (Earl, 2001).
A MO evidencia as atividades dos processos de negócio das organizações e facilita os fluxos de informação organizacionais (ISO 15489-1, 2016).	A inovação é um processo gerador de novo conhecimento, assim, ao criar e favorecer o conhecimento organizacional, favorece e organiza a inovação (North, 2007).
A preservação da MO é essencial, já que possibilita que dados, informações e conhecimentos provenientes dos ambientes interno e externo sejam compartilhados entre todos que compõem a organização (Nascimento, Souza, Valentim e Moro, 2016).	A GC propicia o compartilhamento, a explicitação e o armazenamento do conhecimento (Freire, Tosta, Helou Filho e Silva, 2012).
A MO leva a reutilização de informações e de conhecimento previamente adquiridos (Nascimento e Vitoriano, 2017).	A GC tem como finalidade agregar valor à organização por meio da reutilização do conhecimento (Dalkir, 2005).
A MO se propõe a registrar, organizar e disseminar o conhecimento produzido por uma organização, de modo a cumprir uma série de metas (Nascimento e Vitoriano, 2017).	"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" (Valentim, 2008, p.4).
O cerne da MO é composto por informações que devem ser úteis e relevantes para tomada de decisões e resoluções de problemas (Feitoza e Duarte, 2018).	A GC subsidia a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2008).
A memória dos conhecimentos organizacionais leva ao desenvolvimento de vantagens competitivas (Neves e Cerdeira, 2018).	A GC representa um recurso da gestão das organizações para criar uma vantagem competitiva sustentável (Dav enport e Prusak, 1998).
Um sistema de gestão é um conjunto de elementos inter-relacionados que interatuam para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar os objetivos de uma organização. Um sistema de gestão pode considerar uma ou várias disciplinas (ISO 30.301, 2019). Uma organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de documentos (ISO 30.301, 2019).	A GC organizacional é reconhecida como uma disciplina encarregada de estudar o desenho e a implementação de sistemas com a finalidade de transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional, e, mediante sua acessibilidade e compartilhamento, facilita o alcance dos objetivos da organização (Pérez-Montoro, 2008).

Fonte: elaborada pelas autoras.

Por meio das definições apresentadas no quadro 2, é possível afirmar que a GC e a MO têm o propósito de cuidar do conhecimento organizacional para que ele não seja perdido e para que seja utilizado no suporte às atividades organizacionais, nos processos decisórios e na preservação do capital intelectual, de modo a contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Para atingir este propósito, tanto a GC como a MO se voltam a organização e armazenamento do conhecimento para que ele possa ser compartilhado e reutilizado sempre que preciso.

Se verifica, ainda a partir do quadro 2, que pessoas, cultura organizacional e estrutura tecnológica são importantes elementos que fazem parte tanto da GC quanto da MO. Além disso, GC e MO se preocupam tanto com o desenvolvimento das organizações como o desenvolvimento das pessoas que as compõem.

As constatações do quadro 2 enfatizam, além das semelhanças e complementariedade dos conceitos trabalhados, a importância de considerar as características da MO em um modelo de implantação de GC para que esta implantação seja realizada com sucesso.

## CONCLUSÕES

O conhecimento deve ser considerado um recurso organizacional estratégico, uma vez que contribui, de modo significativo, para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Para que as organizações possam usufruir dos benefícios desse recurso, o mesmo precisa ser adequadamente capturado, gerido, bem como corretamente armazenado e preservado para que possa ser recuperado, o que se dá por meio da criação de uma MO.

Neste cenário, a importância da GC e da MO são evidenciados. Estes dois importantes conceitos levaram ao propósito deste estudo que foi destacar as semelhanças e completudes entre esses conceitos para que as organizações possam implantá-los de maneira conjunta e, assim, obter os resultados desejados.

Apesar dos estudos utilizados para o desenvolvimento do corpus teórico desta pesquisa demonstrarem a relação entre GC e MO, verificou-se que tal relação ainda é pouco explorada na produção científica que abarca tais assuntos, como também nos relatos sobre as práticas existentes nos contextos organizacionais.

Com a intenção de demonstrar que a GC e a MO são conceitos estratégicos que devem ser implantados de maneira conjunta e complementar, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca destes conceitos. Esse levantamento bibliográfico levou ao desenvolvimento de um quadro onde as características, as semelhanças e as completudes dos conceitos trabalhados foram claramente destacadas.

Por meio da análise desse quadro, é possível verificar que a GC e a MO, além de serem essenciais para as organizações se destacarem em ambientes de competição acirrada, devem ser implantadas de modo conjunto e complementar para que, assim, possam contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento e destaque organizacional.

As constatações feitas por esse estudo permitem concluir que não é possível que a GC possa ser implantada com sucesso e contribuir para a construção de vantagens competitivas sem a devida implantação da MO. De fato, a MO torna-se a garantia para uma boa gestão organizacional.

De modo análogo, a implantação de uma MO não levará ao desenvolvimento de diferenciais estratégicos se não contar com uma adequada GC. Ou seja, não se pode fazer a GC sem MO, assim como não se pode usufruir uma MO sem a GC.

Deste modo, se afirma que para que uma organização se destaque é preciso que a mesma disponha de uma GC e de uma MO que se complementem.

Espera-se que a realização desta pesquisa possa lançar luz sobre estes dois conceitos tão importantes para a área da CI de modo que mais pesquisas possam ser desenvolvidas e, assim, contribuir para uma área de vital importância.

Em relação à área gerencial, este estudo contribuiu com a identificação da necessidade de se implantar a GC e da MO, de modo que as organizações possam usufruir dos benefícios desta gestão, além de construir uma vantagem competitiva sustentável em um contexto organizacional altamente competitivo.

## AGRADECIMENTOS

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

## REFERENCIAS

- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arbonés, A. e Aldázabal, J. (2005). *Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO) basado en el MIK K-FACTS*. Barcelona: Sussex.
- Barros, V. F. de A.; Ramos, I. e Pérez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *JISTEM - Journal of information systems and technology management*, 12(1), 45-63.
- Benavides, C. e Quintana C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bukowitz, W. R. e Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Cerdá Díaz, J. (2013). Gestión documental y gobierno abierto. El archivo en la república de los dados. *Tábula. Estudios archivísticos de Castilla y León*, 16, 123-137.
- Corbasí Morales, J. (2011). *Sistemas de información en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, USA: Linacre House, Jordan Hill.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: towards a taxonomy. *Journal of management information systems*, 18(1).
- Feitoza, R. A. B. e Duarte, E. N. (2018). Gestão do conhecimento associada às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional. *Pesquisa brasileira em ciência da informação e biblioteconomia*, 13(1).
- Freire, P. de S.; Tosta, K. C. B. T.; Helou Filho, E. A. e Silva, G. G. da (2012). Memória organizacional e seu papel na Gestão do conhecimento. *Revista de ciências da administração*, 14(33), 41-51.
- Fresneda, P. S. V.; Gonçalves, S. M. G.; Papa, M. e Fonseca, A. F. (2009). Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA). En *II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública*. Recuperado de: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGNÓSTICO-DA-GESTÃO-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZAÇÕES-PÚBLICAS-UTILIZANDO-O-MÉTODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>
- Furlanetto, A. e Oliveira, M. (2008). Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento, *Análise*, 19(1), 99-123.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas
- Hoffman, W. A. M. (2009). *Gestão do conhecimento: desafios de aprender*. São Carlos: Compacta.
- Hoffman, W. A. M. (2016). Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. *Ciência da informação*, 45(3).
- ISO 15.489-1 (2016). *Información y Documentación*. Gestión de documentos. Parte 1. Conceptos y principios. Madrid.
- ISO 30.301 (2019). *Información y documentación*. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos. Madrid.

- Jennex, M. E. e Olfman, L. (2004). Organizational memory. En Holsapple, Clyde W. *Handbook on knowledge management* (pp. 207-234). Kentucky: Springer Verlag.
- Katelaar, E. (2007). Narrativas tácitas. Los significados de los Archivos. Em *Tábula: Estudios archivísticos de Castilla y León*, 10, 137-147.
- Lousada, M.; Lopes, E. C.; Fujita, M. S. L. e Valentim, M. L. P. (2011). Políticas de indexação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. *Informação & sociedade: estudos*, 21 (1).
- Menezes, E. M. de. (2006). *Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na COHAB*. Dissertação - Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Molina, L. G. e Valentim, M. L. P. (2015). Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 5(2), 147-169.
- Nascimento, N. M. do; Souza, J. S. F. de; Valentim, M. L. P. e Moro, M. C. (2016). Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 6, 29-44.
- Nascimento, N. M. e Vitoriano, M. C. C. P. (2017). O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. *Em questão*, 23(1), 202-227.
- Neves, P. M. C. e Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 8(1), 3-19.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- North, K. (2007). Gestión del conocimiento e innovación en la empresa. Em Valentim, M.L.P *Informação, conhecimento e Inteligência organizacional* (pp. 133-153). Marília: FUNDEPE, 2007.
- Oliveira, R. R., Oliveira, R. R. e Lima, J. B. (2016). Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 6(1), 19-35.
- Pereira, M. O. F.; Silva, H. de F. N. e Pinto, J. S. de P. (2016). A Memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná, *Informação & informação*, 21(1), 348 – 374.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Trea.
- Pizzaia, A.; Pegino, P. M. F.; Colla, J. E. e Tenório, N. (2018). O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 8(2), 62-81.
- Remor, L. C.; Rados, G. J. V.; Remor, C. A. M. e Miranda, A. C. D. (2009). 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*, 14(27), 85-97.
- Santos, B. R. P. e Damian, I. P. M. (2018). O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. *Em Questão*, 24.
- Santos, J. C. dos; Moro-Cabero, M. M. e Valentim, M. L. P. (2016). A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. Em *Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas*, Londrina, Brasil.
- Souza, E. D. de; Dias, E. J. W. e Nassif, M. E. (2011). A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. *Informação & sociedade: estudos*, 21(1), 55-70.
- Spiller, A. e Pontes, C. C. C. (2007). Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. *RBGN - Revista brasileira de gestão de negócios*, 9(25), 96-108.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- Valentim, M. L. P. (2008). Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação*, 1(1).
- Verne, H. (2007). Menos quejarse y más producir. Crítica de las formulaciones positivistas en los archivos de Sudáfrica. *Tábula. Estudios archivísticos de Castilla y León*, 10, 109-121.
- Walsh, J. P. e Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91