

# MEMÓRIA REPERTÓRIO E SUAS INTER-RELAÇÕES COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Repertory memory and its interrelationships with knowledge management in organizational environments

**Juliana Cardoso dos Santos**

Universidade Estadual de Londrina,  
Departamento de Ciência da Informação,  
Londrina, PR, Brasil.  
julimath@uel.br  
<https://orcid.org/0000-0001-6176-749X> 

**Letícia Gorri Molina**

Universidade Estadual de Londrina,  
Departamento de Ciência da Informação,  
Londrina, PR, Brasil.  
leticiamolina@uel.br  
<https://orcid.org/0000-0002-3383-1594> 

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo 

## RESUMO

**Objetivo:** A Memória Repertório, elemento intrínseco da memória organizacional, se baseia em diferentes cognições, em atos coletivos e nas relações sociais, nesse contexto, a pesquisa analisou o papel da Memória Repertório no processo de gestão do conhecimento em ambientes organizacionais.

**Método:** A pesquisa tem natureza básica, abordagem qualitativa, é tipologicamente exploratória e descritiva, com delineamento bibliográfico e empregou o protocolo de Revisão Sistemática de Literatura nos periódicos nacionais da área de concentração Comunicação e Informação classificados no Qualis Capes A1 e A2 - área de Ciência da Informação quadriênio 2013 - 2016 e na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação entre os anos de 2011 a 2021. Para a análise fez-se uso do método Análise de Conteúdo, especificamente da técnica Análise Categorial e as categorias definidas *a priori*, com base no conceito de Memória Repertório são: sujeito organizacional, cultura e aprendizagem organizacional, uso/reuso e inovação e planejamento e fluxos.

**Resultado:** A pesquisa contribui e amplia o referencial teórico do campo científico da Ciência da Informação, mais especificamente no que se refere as inter-relações da Gestão do Conhecimento com a Memória Repertório composta de conhecimento prévio e *know-how* para a constituição da memória em ambientes organizacionais, vinculada às questões de eficiência e eficácia.

**Conclusões:** A Memória Repertório e a Gestão do Conhecimento ampliam a competitividade das organizações e são necessárias novas reflexões sobre as inter-relações evidenciadas nesta pesquisa visando a aprendizagem contínua e a consolidação do conceito de Memória Repertório no âmbito da Ciência da Informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Memória Repertório. Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. Ambientes Organizacionais.

## ABSTRACT

**Objective:** The repertoire memory, an intrinsic element of organizational memory, is based on different cognitions, collective acts and social relationships, in this context, the research analyzed the role of repertoire memory in the process of knowledge management in organizational environments.

**Methods:** The research has a basic nature, qualitative approach, is typologically exploratory and descriptive, with bibliographic design and used the Systemic Literature Review protocol in national journals in the Communication and Information area of concentration classified in Qualis Capes A1 and A2 - Science area 2013 - 2016 and in the Reference Database of Journal Articles in Information Science between the years 2011 to 2021. For the analysis, the Content Analysis method was used, specifically the Category Analysis technique and the categories defined a priori, based on the concept of Memory Repertoire are: organizational subject, organizational culture and learning, use/reuse and innovation and planning and flows

**Results:** The research contributes and expands the theoretical framework of the scientific field of Information Science, more specifically with regard to the interrelationships of Knowledge Management with Memory Repertory composed of prior knowledge and know-how for the constitution of memory in organizational environments, linked to issues of efficiency and effectiveness.

**Conclusions:** The Memory Repertoire and Knowledge Management increase the competitiveness of organizations and new reflections on the interrelationships evidenced in this research are necessary, aiming at continuous learning and the consolidation of the concept of memory repertoire in the scope of Information Science.

**KEYWORDS:** Memory Repertory. Organizational Memory. Knowledge management. Organizational Environments. Interrelationships.

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa corrobora com os esforços em desenvolver estudos orientados à informação e ao conhecimento como objeto de intervenção e transformação científica, tecnológica, social, econômica, etc., voltados às temáticas, Memória Organizacional (MO) e Gestão do Conhecimento (GC).

Nessa perspectiva, acredita-se que compreender que a GC é insumo e ferramenta do processo de MO é condição *sine qua non* para que o conhecimento – individual, cognitivo e subjetivo, e as práticas vivenciadas pelos sujeitos organizacionais possam proporcionar às organizações condições necessárias para obterem vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Nesse âmbito, compreende-se que o indivíduo é sujeito e objeto da memória, que é ubíqua e considerada um fenômeno de identificação e pertencimento. Sendo assim, estudar a Memória Repertório, ou seja, o uso de diferentes cognições e de conhecimentos prévios, devem ser considerados, pois subsidiam estratégias em processos sistêmicos e complexos, que tem na apropriação, geração, gestão, uso e reuso de conhecimento, a base para gerar competitividade.

É significativo o volume de conteúdos informacionais produzidos no ambiente organizacional, contudo, quantidade significativa desses conteúdos se perde ao longo dos processos realizados ou, muitas vezes, há prejuízo quanto à socialização, acesso, recuperação e uso. É nesse contexto que reside a problemática desta pesquisa, pois há falta de compreensão acerca das inter-relações entre a GC e a Memória Repertório, uma vez que esta última é construída coletivamente e composta por *know-how* de distintos sujeitos organizacionais.

Assim, justifica-se a importância desta pesquisa para área de Ciência da Informação (CI) uma vez que discute e realiza reflexões sobre conceitos, definições, *corpus* teórico, e outros elementos que agregam avanço à literatura da área no que se refere às inter-relações entre Memória Repertório e GC como elementos básicos para a MO.



Vale destacar que com base em estudos realizados anteriormente (SANTOS, 2019; SANTOS; VALENTIM, 2021) quando abordada a Memória e a GC no âmbito das organizações, descreve-se um cenário conceitual ainda em construção e sem verdades absolutas. Sendo assim, para estudar as temáticas MO, Memória Repertório e GC no âmbito das organizações é necessário considerá-la em sua totalidade, uma vez que o uso de informação e conhecimento no ambiente organizacional está relacionado a aspectos culturais e não é uma atividade puramente racional, tendo seu viés instintivo.

Acredita-se que o indivíduo só lembra o que consegue significar. Sendo assim, a Memória Repertório se constitui de informação com significado que se transformou em conhecimento, tendo potencial de melhorar processos, produtos e serviços organizacionais que tem no processo de GC uma ferramenta com potencial de ampliar a competitividade organizacional (SANTOS; VALENTIM, 2021)

O conhecimento depende de contexto e cognições, portanto tem significado distinto para cada indivíduo. Nessa perspectiva, esta pesquisa aborda além desta “Introdução” que enfoca o problema, justificativa e objetivo do estudo, uma seção destinada a descrever os “Procedimentos Metodológicos”. A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) congrega conceitos, definições e reflexões sobre “Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento” que subsidiam as discussões aqui apresentadas. Por fim, apresenta uma seção “Análise e Discussões” que evidenciam a importância dos processos e ferramentas de MO e GC se inter-relacionarem, além das “Considerações Finais” do referido estudo.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza básica, com abordagem qualitativa e tipologicamente configura-se como exploratória e descritiva. Metodologicamente tem delineamento bibliográfico e se caracteriza como uma “Revisão Sistemática de Literatura” (RSL) para o mapeamento da produção bibliográfica sobre MO e GC, discutidas concomitantemente, em território nacional. Para a análise dos dados utilizou-se do método ‘Análise de Conteúdo’ (AC), especificamente a técnica ‘Análise Categrial’ com vistas a aprofundar o conhecimento sobre esta temática. A pesquisa objetivou analisar o papel da Memória Repertório no processo de GC em ambientes organizacionais, evidenciando a importância dos processos e ferramentas inter-relacionados visto que, a Memória Repertório se baseia

em diferentes cognições, em atos coletivos e nas relações sociais (MARCONI; LAKATOS, 2010; BARDIN, 2011).

O Quadro 1 a seguir apresenta o protocolo da RSL empregado nessa pesquisa

Quadro 1 – Protocolo de RSL

<b>Objetivo Geral da Pesquisa</b>	Analisar o papel da Memória Repertório no processo de GC em ambientes organizacionais
<b>Procedimentos de Coleta</b>	RSL – publicações nacionais
<b>Fontes de Informação Pesquisada</b>	Periódicos Nacionais classificados no quadriênio 2013-2016, com Qualis/Capes A1 e A2 - área “Comunicação e Informação”, especificamente os periódicos da área de Ciência da Informação: Informação & Sociedade; Perspectivas em Ciência da Informação; Transinformação (on-line); Em Questão; Informação & Informação e Encontros Bibli (online) e a Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) que contempla todos os demais periódicos da Área de Ciência da Informação publicados no Brasil.
<b>Restrição Temporal</b>	Literatura da área de Ciência da Informação da última década (2011 - 2021). A Temporalidade se justifica, pois, as temáticas MO e GC vem sendo mais exploradas pela área de Ciência da Informação (CI) na última década
<b>Crítérios de Inclusão e Exclusão</b>	Inclusão: Textos clássicos de autoria nacional e internacional; Textos da área de Ciência da Informação; Exclusão: Textos publicados antes de 2011; Textos de outras áreas de conhecimento
<b>Campos Pesquisados</b>	Títulos Palavras-chave Resumo
<b>Procedimentos de seleção</b>	Leitura do título, palavras-chave e resumo que apresentaram concomitantemente os descritores memória organizacional e gestão do conhecimento
<b>Procedimentos de análise</b>	Análise Categorial
<b>Descritores pesquisados</b>	“Memória organizacional” AND “Gestão do conhecimento”

Fonte: Elaboração própria (2022)

Aplicado o protocolo de RSL descrito no Quadro 1 recuperou-se 21 (vinte e um) textos. Deste total, após a leitura e considerando o foco prático e econômico das temáticas MO e GC que se relacionam às questões de eficiência e eficácia, foram excluídas as duplicidades e obteve-se o total de 14 (quatorze) textos que compõem a análise.

Quadro 2: Produção Científica Recuperada

Qtde.	Qualis Capes 2013-2016	Periódico/Base	Artigos Recuperados	Autores
-------	------------------------	----------------	---------------------	---------

1.	A1	Informação & Sociedade	2	Damian e Moro Cabero (2020a) Almeida e Vitoriano (2020)
2.	A1	Perspectivas em Ciência da Informação	2	Estevão e Strauhs (2013) Zancanaro, Erpen, Santos, Steil e Todesco (2013)
3.	A1	Transinformação (on-line)	0	Sem publicações
4.	A1	Em Questão	1	Nascimento e Vitoriano (2017)
5.	A2	Informação & Informação (on-line)	2	Damian e Moro Cabero (2021) Pereira e Silva Pinto (2016)
6.	A2	Encontros Bibli (on-line)	1	Damian e Moro Cabero (2020b)
7.	Não se aplica	BRAPCI <sup>1</sup>	6 <sup>2</sup>	Santos (2012) Feitoza e Duarte (2017) Damian (2020) Damian e Moro Cabero (2020c) Feitoza e Duarte (2021) Pereira, Tenório Junior e Menegassi (2021)

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

É importante ressaltar, ainda, que os textos clássicos dos campos de conhecimento pesquisados foram trazidos para fundamentar teorias e conceitos relevantes no intuito de evidenciar que a GC é suporte e ferramenta de competitividade na constituição e consolidação da Memória Repertório (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A RSL ora empregada propõe diálogos com base na literatura, almejando reflexões e uma melhor compreensão das inter-relações entre a Memória Repertório e a GC.

No que se refere à análise dos dados utilizou-se o método 'Análise de Conteúdo', mais especificamente a técnica 'Análise Categórica' (BARDIN, 2011) com categorias definidas *a priori* com base no conceito de Memória Repertório

[...] memória baseada no uso de diferentes cognições, ou seja, mistura espontânea de experiências, *know-how*, valores, cultura, ambiência e *insights*. Se baseia no ato coletivo e nas relações sociais representando as

<sup>1</sup> Na BRAPCI foi possível recuperar 13 artigos, porém 7 desses artigos foram apresentados em duplicidade - 3 (três) nos periódicos Qualis Capes A1 e A2 - Nascimento e Vitoriano (2017), Almeida e Vitoriano (2020), Damian e Moro Cabero (2020b). E os outros 4 (quatro) aparecem em duplicidade na própria BRAPCI - Feitoza e Duarte (2017), Damian (2020), Damian e Moro Cabero (2020c), Feitoza e Duarte (2021).

<sup>2</sup> Dos 6 artigos recuperados sem duplicidade por meio da BRAPCI, considerando o Qualis Capes 2013/2016 e que fazem parte do escopo da pesquisa 1 (um) artigo foi recuperado em periódico Qualis A2 - Damian (2020) - Palavra Clave (Argentina) (está publicação foi considerada pois na RSL foi estabelecido que seriam analisados os periódicos publicados no Brasil); 4 (quatro) artigos foram recuperados em periódicos Qualis B1 - Santos (2012) InCID: Tenório Junior e Menegassi (2021) Brazilian Journal of Information Science: research trends; Damian e Moro Cabero (2020c) Perspectiva em Gestão & Conhecimento e Feitoza e Duarte (2017) Ágora e 1 (um) artigo foi recuperado em periódico Qualis B4 - Feitoza e Duarte (2021) Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação e Pereira,

informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos. (SANTOS, 2019, p. 65-66)

As categorias são: **“Sujeito Organizacional”** – saberes, repertório, mistura espontânea de experiências; **“Cultura e Aprendizagem Organizacional”** – práticas, hábitos, interesses comuns, ambiências, valores, crenças, relações recíprocas, ato de aprender a aprender; **“Uso/Reuso e Inovação”** – desencadeamento e criação do conhecimento e **“Planejamento e fluxos”** – lado racional da ação, estratégias, ferramentas, processos, ou seja, o todo composto de partes, reciprocidade e automaticidade.

### 3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento requer contextos, reflexões, análises e sínteses, ou seja, é uma soma de experiências, *insights*, *know-how*, intuição, valores, etc., dos sujeitos organizacionais aplicados de forma ativa e tem potencial de gerar competitividade pois é alicerce para constituição da MO.

Nesse estudo, são feitas reflexões sobre MO conectados às questões de eficiência e eficácia que, por sua vez, estão inter-relacionadas aos processos de gestão ao longo do tempo. Sendo assim e por acreditar que a socialização e o compartilhamento da informação e do conhecimento ampliam o potencial estratégico da MO, que os usa e reusa para planejar ações, reduzindo o tempo e, conseqüentemente, aumentando a eficácia organizacional é que esta pesquisa se propõe a analisar o papel da Memória Repertório no processo de GC em ambientes organizacionais.

A MO se relaciona diretamente ao ciclo de vida da organização e não é construída, reside na capacidade de o sujeito lembrar de suas experiências e construir conhecimento com base nelas, o que se define como Memória Repertório, assim, cabe ao indivíduo estruturar e organizar os processos de memória para que as memórias sejam socializadas e sirvam como subsídio à competitividade, processo esse intimamente ligado a GC.

Walsh e Ungson (1991) acreditam que a MO é uma construção puramente mental, tanto no âmbito individual quanto organizacional, pois ressaltam que a MO quando recuperada é um meio no qual a informação do passado é empregada em decisões presentes. Brussamolín e Suaiden (2014, p. 62) complementam afirmando que no processo

de MO “As informações armazenadas servem de insumo à produção de novos conhecimentos”.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25) declaram que “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos [...]” ou seja são os atores organizacionais que constroem a memória da organização e para Davenport e Prusak (2003) esta construção de conhecimento pode acontecer: pela comparação – decisões passadas subsidiam decisões futuras; por consequências – quando tangibilizado o conhecimento contribui para tomada de decisão de forma mais assertiva; criando conexões – o conhecimento acumulado e tangível constrói novos conhecimentos; e/ou pela conversão - ou seja, somente os indivíduos são capazes de atribuir significado ao conhecimento já registrado, gerando novos conhecimentos que se retroalimentam constantemente.

No processo de MO o conhecimento é ativo e processual, sendo assim ao “[...] reusar a memória o usuário precisa recontextualizar a informação, transportá-la para nova situação”, (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016, p. 350-351), portanto a MO deve ser sempre ativa e inteligente.

Segundo Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), o conhecimento gerado ao longo do tempo é uma ferramenta de gestão estratégica e é a representação explícita desse conhecimento, por meio da GC que constitui a memória da organização.

Santos (2019, p. 65-66, grifo do autor) defende que a Memória Repertório faz uso de diferentes cognições e pertence ao sujeito organizacional pois “[...] Se baseia no ato coletivo e nas relações sociais representando as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos.”

Portanto, para além do conhecimento tácito e explícito que compõe a memória da organização, é importante atentar-se também ao conhecimento cultural que permeia a Memória Repertório visto que se constitui de “[...] estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e contribuir a realidade.” (CHOO, 2006, p. 190). A Memória Repertório está repleta de conhecimento cultural na medida em que o mesmo “[...] inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova.” (CHOO, 2006, p. 190).

Neste contexto, a GC é “[...] ferramenta que objetiva cuidar do conhecimento advindo do ser humano [permite] que eles aprendam, acessem informações, as internalizem e as transformem em conhecimento [...]” (SANTOS; DAMIAN, 2018, p. 270). Ou seja,

corroborando com as autoras infere-se que a GC é ferramenta que potencializa a socialização da memória repertório, intrínseca a MO

A Memória Repertório só é eficaz se for socializada e se a organização for capaz de agir colaborativamente. Esse aspecto se constitui em um dos desafios da MO, a socialização e a aprendizagem contínua. A MO amplia o ativo-chave das organizações, o conhecimento, por meio da captura, organização, disseminação, uso e reuso do conhecimento gerado pelos sujeitos organizacionais. Porém, há de se considerar que “o conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis [...]” (CONKLIN, 1997, DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 30).

O conhecimento é de difícil captura, socialização, guarda e estruturação, sendo assim as organizações devem criar ambientes e fazer uso de modelos eficazes de GC para que essas barreiras sejam transpostas. A memória pode ou não ser construída e pertencente aos indivíduos, mas a MO pertence a organização. Nesse sentido, acredita-se que a GC e suas inter-relações com a MO, principalmente a Memória Repertório composta de conhecimento prévio e *know-how* é fundamental para a competitividade dos ambientes empresariais. Almeida (2006, p. 66) afirma que “[...] a MO [é] um processo dinâmico no qual os conceitos são continuamente renegociados e compreendidos [memória repertório]”.

Para Almeida (2006) a MO é objeto e processo, caracterizada por aspectos estáticos e dinâmicos que evidenciam a pluralidade e habilidade da MO de aprender e armazenar conhecimento. Ela não é trivial, está intimamente relacionada a relações sociais e intencionalidades, logo sua origem e destino se adaptam. É composta de informações e conhecimentos organizacionais diversos e complexos dotados de carga cognitiva e emocional, cujo contexto interfere nas ações e decisões que visam otimizar as estratégias organizacionais.

Segundo Menezes (2006, p. 31), a MO

[...] é o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.

Para Feitoza e Duarte (2020, p. 74) no processo de GC “[...] a informação alimenta o conhecimento e este ao ser partilhado, promove o acréscimo por meio das relações motivadas pela GC [...]” Ou seja, a GC pressupõe um processo sistêmico de identificação, geração, reestruturação e aplicação do conhecimento e seu principal “[...] objetivo é fazer com que todo o conhecimento tácito e explícito contido na organização possa ser convertido

em conhecimento organizacional, de modo que este conhecimento, ao ser acessado e compartilhado, permita à amplificação do conhecimento dos indivíduos, e que isto retorne diretamente a organização.” (TREVISAN; DAMIAN, 2018, p. 26)

Levando em conta o objetivo do processo de GC supracitado, acredita-se que ele se inter-relaciona com a MO, pois tem como foco solucionar problemas por meio da aprendizagem contínua e das informações e conhecimentos (tácitos e explícitos e culturais) armazenados nos repositórios e no repertório organizacional.

Para Freire *et al.* (2012, p. 4) a MO “[...] se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos que se interligam formando uma memória”, e “[...] pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações”. Os autores destacam que “A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização” (FREIRE *et al.*, 2012, p. 4).

Destarte, a MO e o processo de GC devem ser compreendidos como processos contínuos, que possuem sequência lógica e ademais são atitudinais, ou seja, estão relacionados ao modo de se comportar, de agir ou reagir com resiliência à determinada ação ou situação. A MO assim como o processo de GC não pressupõe perguntas e respostas, mas sim ligações e integrações, visto que a inovação é o mote para evolução.

A MO conta com múltiplas leituras, porquanto ela é uma ação de autoconhecimento que dialoga com a GC tanto no âmbito formal quanto informal e é nesse contexto que fica evidente a importância do conhecimento no ambiente organizacional. Segundo Mattera (2014, p. 202) “[...] as organizações sempre foram ambientes nos quais a informação e o conhecimento são constantemente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados [...]”. O que muda atualmente é que estes são vistos como bens reutilizáveis, cujo valor é determinado pelo usuário.

A GC assim como a MO quando considerada na sua totalidade, envolve contextos sociais, culturais e cognitivos. Valentim e Gelinski (2005, p.115) definem conhecimento como “[...] aquele gerado pelo sujeito cognoscente, é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção”. Davenport e Prusak (2003, p.18) entendem o termo “conhecimento” como “[...] informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito”.

Sendo assim, acredita-se que entender as inter-relações entre a MO e a GC permite adotar estratégias que valorizem os ativos intangíveis e perpetuem a memória repositório mobilizando conhecimentos. Sabe-se que a geração de conhecimento pode ser promovida e estimulada, e o indivíduo deve se sentir pertencente ao meio, para estar apto a estabelecer conexões, visto que é possível gerenciar as condições, ou seja, criar circunstâncias em que ocorra a externalização do saber individual para o coletivo.

Barbosa (2008, p.11) menciona que “Administrar ou gerenciar conhecimento não implica exercer controle [...]. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto [...] situações nas quais esse conhecimento possa ser reproduzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado [...]”, ou seja, a GC é sistemática e intencional, e visa potencializar a tomada de decisão, facilitar a inovação e a criatividade, tendo o capital intelectual para a solução de problemas.

Valentim (2008b) ressalta que informação gera conhecimento, e o conhecimento só é de fato um conhecimento quando explicitado ao outro. Ou seja, “Quanto mais o conhecimento for formalizado, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem [...]” (PEREIRA, 2002, p. 11). Assim, é fundamental que os conhecimentos sejam explicitados e codificados, para que se tornem mais fáceis de serem armazenados (PEREIRA, 2002).

De acordo com Cianconi (2003) a GC tenta facilitar a comunicação entre os indivíduos, bem como o compartilhamento de experiências, de modo a promover o aprendizado contínuo nas organizações. A GC é composta por um conjunto de atividades que buscam, na medida do possível “[...] 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.” (VALENTIM, 2008a, p. 4).

O indivíduo só lembra do que consegue significar ou ressignificar, assim sendo, a memória pode ou não ser construída, constituindo um processo ativo e contínuo que proporciona aprendizagens. Para Vitoriano (2015) a MO deve ser reconhecida como conhecimento, vai além de organizar conteúdos, pressupõe ambientes de socialização de informações e conhecimentos, e se fundamenta nas habilidades e competências de uso consciente, criativo e benéfico da informação. As organizações são complexas e o conhecimento, que não existe por si só, permeia suas ações, portanto, apoiar-se na GC que permite que a soma de conhecimentos individuais componha o conhecimento

organizacional como insumo e ferramenta do processo de MO, podendo propiciar valor agregado à organização.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Como apresentado anteriormente, a Memória Repertório e o processo de GC perpassam a informação e o conhecimento e se relacionam diretamente aos ativos intelectuais da organização. Sendo assim, acredita-se que no processo de estruturação da Memória Repertório, elemento intrínseco da MO, é condição *sine qua non* que a referida memória dialogue com a GC e que as inter-relações sejam explicitadas, pois ambos os processos têm potencial de ampliar a competitividade organizacional.

Santos em pesquisa desenvolvida em 2019, propõe um modelo conceitual de estruturação da MO que se baseia em informação e conhecimento e se alicerça na memória repositório – “[...] informações explícitas, suporte físico ou digital, informação registrada e conhecimento formal e pressupõe a GESTÃO DOCUMENTAL e a GESTÃO DA INFORMAÇÃO.” e na Memória Repertório – “[...] atos coletivos, *know-how*, informação implícita, processos cognitivos e ambiências e pressupõe a GESTÃO DO CONHECIMENTO” para ampliar a competitividade organizacional (SANTOS, 2019, p.189, grifo do autor).

Neste cenário e levando em conta que o objetivo desta pesquisa é analisar o papel da Memória Repertório no processo de GC em ambientes organizacionais, a seguir evidenciam-se as inter-relações explicitadas nos estudos que compõem o escopo desta pesquisa, com base nas categorias definidas *a priori* por meio de uma operação de classificação baseada em critérios de expressividade relacionados ao conceito de Memória Repertório proposto por Santos (2019)

Como disposto nos procedimentos metodológicos os estudos realizados por Santos (2012), Zancanaro, Erpen, Santos, Steil e Todesco (2013), Estevão e Strauhs (2013), Pereira, Silva e Pinto (2016), Feitoza e Duarte (2017), Nascimento e Vitoriano (2017), Almeida e Vitoriano (2020), Damian (2020), Damian e Moro-Cabero (2020a), Damian e Moro-Cabero (2020b), Damian e Moro-Cabero (2020c), Feitoza e Duarte (2021), Damian e Moro Cabero (2021) e Pereira, Tenório Junior e Menegassi (2021), discutem concomitantemente as temáticas MO e a GC.

No intuito de evidenciar as inter-relações entre MO e GC, especificamente a Memória Repertório que se baseia em diferentes cognições, em atos coletivos e nas relações sociais, as análises a seguir foram dispostas em quatro categorias – **“Sujeito Organizacional”**; **“Cultura e Aprendizagem Organizacional”**; **“Uso/Reuso e Inovação”** e **“Planejamento e fluxos”**.

O Quadro 3 sistematiza por meio de citações diretas e/ou paráfrases as inter-relações entre Memória Repertório e GC, levando em conta que o repertório e o conhecimento são indissociáveis e a Memória Repertório e o conhecimento que se busca explicitar por meio do processo de GC pertencem aos sujeitos organizacionais, perpassando pela cultura e aprendizagem organizacional, uso/reuso e inovação e planejamento e fluxos formais e informais.

**Quadro 3 – Inter-relações entre Memória Organizacional e seu elemento intrínseco Memória Repertório e GC**

<b>Categorias</b>	<b>Inter-relações explicitadas</b>
<b>Sujeito Organizacional</b> = saberes, repertório, mistura espontânea de experiências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo Nascimento e Vitoriano (2017, p. 220-221) “a memória tenta coligir o conhecimento individual, com base numa estratégia de linguagem que possibilita o registro [...] a GC envolve aspecto gerencial [...] aspectos de conteúdo [...] a memória organizacional atua principalmente no segundo aspecto, formatando e organizando os conteúdos para disponibilizá-los [...]”</li> <li>• Para Santos (2012, p. 136) a MO é um “processo implícito, natural, em permanente desenvolvimento, composta de repositórios múltiplos, não integrados, cuja fonte principal é o indivíduo”</li> <li>• “[...] a MO se constrói por meio da memória dos indivíduos e de outras manifestações [que] se perderiam se não fossem registradas como MO.” DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, [8]</li> <li>• “[...] memória individual torna-se intrínseca aos processos de gestão organizacionais.” (SANTOS, 2012, p. 52)</li> <li>• “[...] todos os membros da organização precisam ser motivados a valorizar a informação e o conhecimento, aprender a compartilhá-los, trabalhar em equipe e, assim, assimilar a cultura propiciada pelo gestor do conhecimento [...]” (FEITOZA; DUARTE, 2021, p. 12)</li> </ul>
<b>Cultura e Aprendizagem Organizacional</b> = práticas, hábitos, interesses comuns, ambiências, valores, crenças,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] 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. [...] se faz necessário gerenciar o conhecimento de seus membros, por meio das atividades de captação, registro e disseminação do conhecimento (FREIRE <i>et al.</i> 2012 apud DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [7])</li> <li>• Segundo Nascimento e Vitoriano (2017) a MO é suporte aos processos de GC, pois se interligam por meio da transformação de seus repertórios em repertórios de conhecimento.</li> <li>• “[...] o desenvolvimento da memória está diretamente relacionado à aprendizagem organizacional, uso e reuso” (PEREIRA, SILVA; PINTO 2016, p. 353).</li> </ul>

<p>relações recíprocas, ato de aprender a aprender</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A GC e a 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.” (DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [9])</li> <li>• “Criar a cultura de olhar para a trajetória dos seus processos, valorizar o conhecimento de seus colaboradores, sua documentação produzida, sem dúvida, dará vantagens competitiva à organização.” (ALMEIDA; VITORIANO, 2020, p. 22)</li> <li>• “[...] parte do resgate e construção da memória organizacional está intrinsecamente relacionada às experiências dos indivíduos dentro das organizações, no referenciado conhecimento tácito, logo é preciso torná-lo explícito, por meio de mapeamento de processos e criação de registros e gerenciá-lo com a implantação da gestão do conhecimento, que possibilita a criação de um ambiente propício à socialização e às trocas interpessoais, fomentando uma cultura do conhecimento.” (ALMEIDA; VITORIANO, 2020, p. 23)</li> <li>• A MO “[...] tem por objetivo recolher, preservar e disseminar de uma forma sistemática os recursos de conhecimento da trajetória de uma organização, sendo uma ação de GC.” (ESTEVÃO; STRAUHS, 2013, p. 40)</li> <li>• “[...] é preciso sistematizar as informações codificadas, organizar o conhecimento registrado que a empresa tem de si mesma, de forma linear. Mas, também, resgatar oralmente dos seus colaboradores uma memória que não está formalmente registrada em manuais ou documentos [memória repertório]. Esta seria, sem dúvida, uma forma de extração do conhecimento tácito.” (ESTEVÃO; STRAUHS, 2013, p. 41)</li> </ul>
<p><b>Uso/Reuso e Inovação = desencadeamento e criação do conhecimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A memória proporciona diversos registros, [...]. A memória organizacional, ferramenta responsável por gerenciar as informações e conhecimentos em ambientes corporativos, ou órgãos públicos propicia esse controle.” (ALMEIDA; VITORIANO, 2020, p. 23)</li> <li>• “[...] percebeu-se claramente a relação da memória organizacional com a Gestão do Conhecimento, uma vez que esses instrumentos captam o conhecimento dos colaboradores tornando-os explícitos e consultáveis. A memória organizacional visa criar meios de registrar os acontecimentos de uma organização, porém possui um fenômeno intrínseco que está atrelado à memória: o esquecimento. Por vários motivos pode ocorrer a decisão (ou ausência dela) de não registrar, isso deve ser observado pelo responsável do setor e arquivista, pois a memória organizacional também busca minimizar a carência de registros da atuação das organizações” (ALMEIDA; VITORIANO, 2020, p. 24)</li> <li>• “[...] a GC, tem como finalidade agregar valor à organização, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. [...] a criação o compartilhamento e a aplicação de conhecimento, assim como a inclusão de lições aprendidas e melhores práticas, como parte da MO [...] fomentam aprendizagens organizacionais contínuas.” (DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [3])”</li> <li>• “[Retenção de Conhecimento] é uma das atividades da gestão do conhecimento, sendo a MO responsável pelos processos de captura, registro, compartilhamento, uso e reuso.” (PEREIRA, SILVA PINTO, 2016, p. 353).</li> <li>• “[ao] reusar a memória o usuário precisa recontextualizar a informação,</li> </ul>

	<p>transportá-la para nova situação”, portanto a MO deve ser sempre ativa e inteligente e pressupõe a GC.” (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016, p. 350-351).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A retenção do conhecimento representa um importante ponto em comum entre 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.” (DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [7])</li> <li>• Para Feitoza e Duarte (2017, p. 410) a “abordagem sobre GC e memória é relevante, pois de acordo com Choo (2003) é considerada organização do conhecimento aquela que for capaz de integrar os processos de criação de significado, construção do conhecimento para tomadas de decisão mais acertadas no âmbito das organizações.”</li> <li>• “Registro de Memória Organizacional – dinamiza o <i>input</i> de informações, o controle de todos os registros e principalmente o acesso às informações. Nesse momento percebe-se a relação existente entre a gestão de documentos, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, que pode se construir a partir desse projeto de registro da memória organizacional.” (ALMEIDA; VITORIANO, 2020, p. 22)</li> </ul>
<p><b>Planejamento e Fluxos</b> = lado racional da ação, estratégias, ferramentas, processos, ou seja, o todo composto de partes, reciprocidade e automaticidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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; DUARTE, 2018 apud DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [7])</li> <li>• “[...] práticas da GC: Ferramenta de busca avançada, gestão de conteúdo, banco de competências, bases de conhecimento e ambientes colaborativos virtuais, se implementadas em grupos de WhatsApp, em um processo contínuo, podem ser favoráveis para os processos de armazenar, recuperar e reutilizar o conhecimento, favorecendo na criação de novos aprendizados, MO e evitando a perda do conhecimento organizacional.” (PEREIRA, TENÓRIO; MENEGASSI, 2021, p. 22)</li> <li>• “A GC propicia o compartilhamento, a explicitação e armazenamento do conhecimento e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente da MO.” (DAMIAN; MORO CABERO, 2020b, p. 10)</li> <li>• “[...] a memória organizacional tem uma ligação lógica e funcional com a gestão do conhecimento a partir do arquivo.” (FEITOZA; DUARTE, 2021, p. 12)</li> <li>• “Para Zancanaro, Erpen, Santos, Steil e Todesco (2013, p. 59) a MO “[...] pode ser entendida como uma área que faz a intersecção com outras áreas de pesquisa como a gestão do conhecimento [...] têm sido desenvolvidas e aplicadas para a compreensão, o uso e o reuso do conhecimento [...].”</li> <li>• “[...] o arquivo se insere de forma significativa na interface entre MO e GC, tendo em vista que essa unidade informacional serve para auxiliar a memória da instituição, bem como contribui com o processo de criação e consequentemente a GC. Desse modo, podemos dizer que a MO tem uma ligação lógica e funcional com a GC por meio dos arquivo.” (FEITOZA; DUARTE, 2017, p. 422)</li> <li>• “A MO amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar/compartilhar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa através do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.” (FEITOZA; DUARTE, 2017, p. 407)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Feitoza e Duarte (2017, p. 422) a MO e a GC “[...] estão interligadas e representam instrumentos que contribuem para tomada de decisão, porém [...] verifica-se que há uma lacuna no que se refere ao processo de MO e GC para ações que garantam a acessibilidade às informações, que consequentemente, subsidiarão o processo de tomada der decisões.”</li> <li>• Segundo Damian e Moro-Cabero (2020c, p. 241) “[...] as relações entre MO e GC são pouco exploradas no âmbito da CI.”</li> <li>• “[...] 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 [...].”(DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [9])</li> <li>• A GC e a MO “[...] se voltam a organização e armazenamento do conhecimento para que ele possa ser compartilhado e reutilizado sempre que preciso” [...].”(DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [13])</li> <li>• “a GC e a MO, além de serem essenciais para as organizações se destacarem em ambientes de competição acirrada, devem ser implementadas de modo conjunto e complementar para que, assim, possam contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento e destaque organizacional.”(DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [13])</li> <li>• “A implantação da MO não levará ao desenvolvimento de diferenciais estratégicos se não contar com uma adequada GC. Ou seja, não se pode fazer GC sem MO, assim como não se pode usufruir uma MO sem a GC.” (DAMIAN; MORO-CABERO, 2021, p. [13])</li> <li>• A “GC voltada à memória organizacional e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO.” (DAMIAN; MORO-CABERO, 2020a, p. 22). As mesmas autoras apresentam como Fatores Críticos e de Sucesso (FCS) – Pessoas, cultura, tecnologia, mensuração de resultados, alta administração, liderança, processos, estratégias, infraestrutura e recursos.</li> <li>• A GC e a MO se complementam (DAMIAN; MORO-CABERO, 2021).</li> </ul>
--	--

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Como explicitado no Quadro 3 a MO por meio do seu elemento intrínseco a Memória Repertório que se baseia em diferentes cognições, em atos coletivos e nas relações sociais e a GC se inter-relacionam e têm potencial de ampliar a competitividade organizacional, pois lidam com o conhecimento tácito e cultural composto de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões, valores, crenças construídas socialmente.

A Memória Repertório e a GC têm ligações lógicas, exigem planejamento e mapeamento dos fluxos, e devem ser empregadas concomitantemente para ampliar a competitividade organizacional

O Quadro 4 apresenta de forma compilada as categorias supracitadas e as inferências dos autores quanto à Memória Repertório e GC.

**Quadro 4 – Inter-relações entre Memória Repertório e GC: inferência dos autores**

<b>Categorias</b>	<b>Inferências</b>
<b>Sujeito Organizacional =</b>	Os sujeitos organizacionais precisam ter seus conhecimentos estimulados, valorizados e estruturados para que realmente se

<p>saberes, repertório, mistura espontânea de experiências</p>	<p>tornem conhecimento organizacional. Os textos analisados evidenciam que a MO pertence à organização, mas ela é criada com base nas memórias individuais e coletivas, ou seja, na Memória Repertório dos sujeitos organizacionais que se baseia em diferentes cognições, em atos coletivos e nas relações sociais. Corroborando com Freire <i>et al.</i> (2012, p. 4) a MO “[...] leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa [...]” e no contexto da Memória Repertório esse conhecimento organizacional é constituído pelo conhecimento dos sujeitos organizacionais, ou seja, pelos saberes, repertório, habilidades, experiências, etc. que coadunam no saber fazer as tarefas organizacionais. Infere-se ainda que para que tais ações sejam concretizadas os sujeitos organizacionais precisam ser motivados e aprender a compartilhar experiências/conhecimentos e trabalhar em equipe para que o processo de GC seja eficaz.</p>
<p><b>Cultura e Aprendizagem Organizacional</b> = práticas, hábitos, interesses comuns, ambiências, valores, crenças, relações recíprocas, ato de aprender a aprender</p>	<p>Infere-se que a Memória Repertório se constitui de informação, conhecimentos, cultura, valores, <i>insights</i>, práticas, etc. dos sujeitos organizacionais, e são necessárias ambiências e ambientes que estimulem o compartilhamento de conhecimentos. Só por meio de atos coletivos, relações sociais e processos de GC as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos são compartilhados/explicitados e podem ser formalizados. A MO “[...] se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos que se interligam formando uma memória” (FREIRE <i>et al.</i> 2012, p.4) e estas interligações se baseiam na Cultura e Aprendizagem Organizacional, visto que se estrutura por meio de hábitos, interesses comuns, valores, crenças e relações recíprocas. Aprender a aprender constantemente e fomentar uma cultura de compartilhamento permitem que a organização atinja objetivos estratégicos.</p>
<p><b>Uso/Reuso e Inovação</b> = desencadeamento e criação do conhecimento</p>	<p>Infere-se que a Memória Repertório se preocupa com a apropriação, geração, gestão, uso e reuso e compartilhamento do conhecimento, mas requer análises. Se inter-relaciona com os processos de GC pois pressupõe que sejam empregados métodos, técnicas e ferramentas de GC que facilitem estes processos, pois lida com um conjunto de experiências prévias, se relaciona ao capital humano da organização, possui contexto e propicia informações diferenciadas e inovativas. Tanto a Memória Repertório quanto a GC realizam interpretações e reinterpretações de fatos com o intuito de compreender, apreender e atribuir significado, destacando que a MO é constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização) e gera diferenciais competitivos.</p>
<p><b>Planejamento e Fluxos</b> = lado racional da ação, estratégias, ferramentas, processos, ou seja, o todo composto de</p>	<p>O Planejamento e os Fluxos que compõem a Memória Repertório e a GC lidam com fluxos não estruturados relacionados ao fazer e estão diretamente ligados aos processos organizacionais como <i>know-how</i> (saber fazer), <i>know-why</i> (saber porque), <i>know-when</i> (saber quando), <i>expertise</i>, etc. Parafraseando Damian e Moro-Cabero (2021, p. [13]) “não se pode fazer GC sem MO, assim como não se pode usufruir uma MO sem a GC.” A Memória Repertório e a GC têm ligações lógicas, exigem planejamento e mapeamento dos fluxos, e devem ser</p>

partes, reciprocidade e automaticidade.	empregadas concomitantemente para ampliar a competitividade
---	---

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Com base nas inferências, análises e discussões apresentadas no Quadro 4, evidencia-se as inter-relações entre Memória Repertório, elemento intrínseco a MO e GC uma vez que ambos se baseiam em diferentes cognições, em atos coletivos e nas relações sociais. Evidencia ainda que tanto o processo de MO quanto a GC devem ser empregados concomitantemente, porém as inter-relações entre a Memória Repertório e a GC ainda são pouco exploradas no âmbito da CI.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que a GC se inter-relaciona com a Memória Repertório, e vice-versa, pois ambas estão repletas de cognições, automaticidade, conhecimentos preexistentes oriundos da mistura espontânea de experiências e valores. É o conhecimento tácito e cultural composto de acontecimentos, premissas, restrições, decisões, opiniões, valores, crenças construídas socialmente em benefício da competitividade.

A Memória Repertório e a GC quando consideradas na sua totalidade envolvem contextos sociais, culturais e cognitivos, se assemelham e complementam, visto que no processo de GC Memória Repertório se apresenta no ato coletivo, no agir socialmente, no saber como e nas relações de pertencimento.

A GC atua junto aos fluxos informais, frequentemente tácitos e a Memória Repertório lida com esse processo, uma vez que realiza interpretações e reinterpretações de fatos com o intuito de compreender, apreender e atribuir significado, destacando que a MO é constituída a partir do coletivo organizacional (indivíduos e organização) e gera diferenciais competitivos.

Acredita-se que a Memória Repertório tem na GC importante aliada, pois é possível criar circunstâncias que estimulem a externalização do saber individual para o coletivo. O indivíduo deve se sentir pertencente ao meio, para estar apto a estabelecer conexões. A Memória Repertório assim como a GC, é sistêmica e intencionais, busca criar condições para que haja diálogo entre os sujeitos organizacionais. Ambos os processos, não visam gerenciar mentes e/ou extrair o conhecimento dos sujeitos organizacionais, eles têm como foco o planejamento e controle do contexto no qual o conhecimento possa ser compartilhado, organizado, registrado, disseminado e utilizado visando potencializar a

tomada de decisão, facilitar a inovação e a criatividade, tendo no capital intelectual (sujeitos/atores organizacionais) a solução de problemas.

Defende-se que a memória, assim como a informação e o conhecimento permeiam todo fazer humano em que a objetividade e a subjetividade, promovem interações entre processos físicos e mentais e, em ambientes organizacionais quando bem executados, potencializam a criação de novos conhecimentos.

A partir das análises e reflexões é possível inferir que a Memória Repertório no contexto das organizações se constitui em uma construção social coletiva, que atende necessidades e demandas específicas, requer análise envolvendo processos sociais e comportamentais. A Memória Repertório tem na GC insumo e ferramenta fundamental para ampliar a competitividade, visto que a GC trabalha no âmbito dos fluxos informais e tem como objeto o conhecimento tácito, visando identificar, mapear e desenvolver conhecimentos.

Levando em conta que a pesquisa objetivou analisar o papel da Memória Repertório no processo de GC em ambientes organizacionais, evidenciando a importância dos processos e ferramentas inter-relacionados, acredita-se que o objetivo geral foi cumprido, pois implementar os dois processos concomitantemente é condição *sine qua non* para ampliar a competitividade organizacional.

Acredita-se que proposições, reflexões e construções ainda são necessárias referentes à GC e suas inter-relações com a Memória Repertório, e que tais estudos e produções oriundos desse projeto de Estágio Pós-Doutoral podem contribuir para enriquecer o referencial teórico do campo científico da CI aprofundando a inter-relação ente MO e GC.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B. **Um modelo de antologias para representação da memória organizacional**. 2006. 345f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6T7QFT/doutorado\\_mauricio\\_barcellos\\_almeida.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6T7QFT/doutorado_mauricio_barcellos_almeida.pdf?sequence=1). Acesso em: 11 maio. 2021.

ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. P. C. Memória organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 3, p. 1-25, 2020. DOI: [10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n3.52225](https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n3.52225) Acesso em: 20 jun. 2022.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: origens, polemicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.13, n. especial, p.1-25, 2008.



Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>.  
Acesso em: 12 jan. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRUSAMOLIN, V.; SUAIDEN, E. J. **Aprendizagem organizacional**: o impacto das narrativas. Curitiba: Appris, 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2006. 425p.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visões de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/675/1/cianconigestao.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2022.

CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 1997. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

DAMIAN, I. P. M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Chave (Argentina)**, La Plata, v. 10, n. 1, 2020. DOI: [10.24215/18539912e106](https://doi.org/10.24215/18539912e106). Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/149262>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, 2020a. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/52478>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.10, n. 3, p. 226-245, set./dez. 2020c. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/155872>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Modelos de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 157-180, out. 2021. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/39996>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 25, p. 01-21, 2020b. DOI: 10.5007/1518-2924.2020.e73691. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237p.

ESTEVÃO, J. S. B.; STRAUHS, F. R. Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da Memória Organizacional Histórica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo

Horizonte, v. 18, n. 4, p. 35-53, dez. 2013. Disponível em:  
<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1548>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

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. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/14148>. Acesso em: 20 jun. 2022.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. Interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento: observações no arquivo do SEBRAE – PB. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Cristóvão, v. 8, 2021. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/273>. Acesso em: 20 jun. 2022.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. **Visões epistemológicas da Gestão do Conhecimento na Ciência da Informação**. João Pessoa: Editora UFPB, 2020.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25324>. Acesso em: 1 mar. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, L. F. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 199-220.

MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da CONAB. Dissertação (Mestrado) - Gestão do Conhecimento e da Tecnologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. de 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. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/65931>. Acesso em: 20 jun. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008

PEREIRA, H. J. Bases Conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. *In*: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – FIA/USP. 2002. **Anais [...]**. Salvador, nov. 2002.

PEREIRA, K. R.; TENÓRIO JUNIOR, N. N.; MENEGASSI, C. H. M. Gestão do conhecimento em ferramentas de chat no contexto organizacional: práticas para a recuperação do conhecimento. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, v. 15, p. e02120, 2021. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/11840>. Acesso em: 20 jun. 2022.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na um estudo na universidade Federal do Paraná.



**Informação & Informação**, Londrina (PR), v.21, n.1, p.348-374, jan./abr. 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n1p348. Disponível em: [file:///C:/Users/Juliana/Downloads/18253-116946-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juliana/Downloads/18253-116946-1-PB%20(1).pdf) Acesso em: 13 fev. 2020.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman. 2002. 286p.

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, p. 36-56, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42368>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253–274, 2018. DOI: 10.19132/1808-5245243.253-274. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/76910>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SANTOS, J. C. **Memória organizacional**: o valor da informação como negócio/*commodity*. Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim. 2019. 223f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos\\_jc\\_dr\\_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos_jc_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 28 fev. 2021.

SANTOS, J. C.; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS (SEPECH): HUMANIDADSS, ESTADO E DESAFIOS DIDÁTICOS-CIENTÍFICOS, 10., 2016. **Anais Eletrônico [...]**. Londrina: UEL, 2016. Disponível em: [http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13\\_89.pdf](http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13_89.pdf) Acesso em: 13 jul. 2018.

SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. Knowledge Management and its Interrelations With organizational memory. In: SILVA, E.; VALENTIM, M. L. P. (org.). **Role of Information Science in a complex society**. Hershey: IGI Global, 2021 p. 145-162.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n.25, p.96-108, set./dez. 2007. Disponível em: <http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/149/95>. Acesso em: 11 fev. 2021.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.47 n.2, p.21-34, maio/ago. 2018.

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**, [S. l. ], v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008a. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbcj/article/view/110/151>. Acesso em: 11 fev. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008b, p.11-26; 268p.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.15, n.2, p.41-59, jul./dez. 2005. Disponível em:



<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000003603&dd1=4087e>. Acesso em: 11 fev. 2021.

VITORIANO, M. C. C. P. **Políticas de preservação da memória e conhecimento organizacional**: interfaces com a gestão do conhecimento. Apresentado em: 22 set. 2015. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp. 28 slides.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v.16, n.1, p.57-91, 1991. Disponível em: <http://jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20and%20Ungson%20-%201991%20-%20Organizational%20memory.pdf>. Acesso em: 7 set. 2018.

ZANCANARO, A. *et al.* Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 43-65, mar. 2013. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1582>. Acesso em: 20 jun. 2022.

## NOTAS

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

**Concepção e elaboração do manuscrito:** J. C. Santos  
**Coleta de dados:** J. C. Santos  
**Análise de dados:** J. C. Santos  
**Discussão dos resultados:** J. C. Santos  
**Revisão e aprovação:** L. G. Molina

### LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Encontros Bibli** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

### PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### EDITORES

Edgar Bisset Alvarez, Ana Clara Cândido, Patrícia Neubert e Genilson Geraldo.

### HISTÓRICO

Recebido em: 23-06-2022 – Aprovado em: 31-01-2023 - Publicado em: 10-02-2023.

