

ORGANIZATIONAL MEMORY IN BUSINESS ORGANIZATIONS - A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Danieli Pinto - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3422-8746>

Letícia Gorri Molina - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3383-1594>

Analyze how organizational memory, related to the business context, has been discussed in national research. Organizational memory is related to an individual and organizational process aimed at recording information in the business context. Business organizations that manage their information are more likely to be successful and remain competitive in the market. A systematic literature review on the subject was carried out, focusing on empirical studies indexed in BRAPCI, published between 2010 and 2020. It was found that there are not many empirical studies in the area and that the existing ones focus on organizational memory under different aspects, being investigated the relationships with curation, knowledge management, information systems, among others. The article uses a specific research protocol that allows for the replication and updating of the study carried out. The results obtained contribute to the understanding of the relationship between knowledge management and organizational memory. It is expected that this research will contribute to elucidate the application of theoretical concepts in practice, generating specific knowledge about the different market segments, leading to an understanding of how OM and knowledge management behave in these environments.

Keywords: knowledge management, information record, information sharing, knowledge sharing, information retrieval, information storage, organizational knowledge

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Analisar como a memória organizacional, relacionada ao contexto empresarial, vem sendo discutida nas pesquisas nacionais. A memória organizacional está relacionada com um processo individual e organizacional voltado para o registro das informações no contexto empresarial. Organizações empresariais que gerenciam suas informações têm maiores chances de obterem sucesso e de se manterem competitivas no mercado. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre o assunto, com foco em estudos empíricos indexados na BRAPCI, publicados entre 2010 e 2020. Verificou-se que não há muitos estudos empíricos na área e que os existentes se voltam para a memória organizacional sob diferentes vertentes, sendo investigadas as relações com a curadoria, a gestão do conhecimento, os sistemas de informação, dentre outros. No artigo é utilizado um protocolo de pesquisa específico que permite a replicação e atualização do estudo realizado. Os resultados obtidos contribuem para o entendimento da relação entre gestão do conhecimento e memória organizacional. Espera-se que esta pesquisa contribua para elucidação da aplicação dos conceitos teóricos na prática, gerando conhecimentos específicos sobre os distintos segmentos do mercado, levando a compreensão de como a MO e a gestão do conhecimento se comportam nesses ambientes.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, registro da informação, compartilhamento da informação, compartilhamento do conhecimento, recuperação da informação, armazenamento da informação, conhecimento organizacional

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

Informação e conhecimento se tornaram insumos necessários para alavancar o desenvolvimento das sociedades. Consequentemente isso refletiu de forma direta no desempenho das organizações empresariais, se tornando um fator estratégico de sustentabilidade e competitividade.

Dentro deste cenário observa-se que as organizações empresariais são responsáveis por produzir um grande volume de informação, elemento intrínseco no estabelecimento das relações sociais (Molina & Valentim, 2011) e na construção do conhecimento (Naves, 1999). Essas informações para terem valor devem ser aplicadas nas atividades desenvolvidas no dia a dia, principalmente, nas atividades referentes aos processos de tomada de decisão e à criação do conhecimento, aplicado no desenvolvimento ou na implementação de produtos e serviços.

Para que o conhecimento gerado no ambiente organizacional não seja perdido, ele deve ser registrado sob a forma de informação nos mais diversos meios, físicos ou virtuais, tais como atas, resoluções, normativas, balanços, relatórios, planilhas, manuais, e-mail, dentre outros. Esses registros são importantes para organizar e sistematizar o conhecimento organizacional e devem ser passíveis de recuperação pelos interessados (Paletta & Gonzalez, 2019). Organizações que executam os processos de registro corretamente e sistematicamente evitam a perda de conhecimento e a repetição de erros, além de possibilitarem a preservação de algo que pode ser acessado e disseminado (Molina & Valentim, 2015).

O registro de informações na organização precisa favorecer o compartilhamento, a explicitação e o armazenamento do conhecimento, bem como a criação e a implementação de uma base de conhecimento organizacional, dependente da memória organizacional (MO) construída nessas organizações (Freire, Tosta, Helou Filho, & Silva, 2012). Neste sentido, informação e conhecimento são elementos básicos da MO (Santos, 2019).

Por MO entende-se o processo construído no âmbito individual e organizacional com base nas informações armazenadas relacionadas ao histórico de uma organização e que podem ser recuperadas e utilizadas nas decisões atuais. Essas informações são armazenadas como consequência da implementação das decisões a que se referem, por meio de lembranças individuais e por meio de interpretações compartilhadas (Walsh & Ungson, 1991). Organizações que prezam pela MO podem utilizá-la como uma ferramenta para melhorar a qualidade e a produtividade dos produtos e dos serviços prestados, bem como dos processos executados (Freire et al., 2012).

Considerada como um dos meios para a construção da MO está a gestão do conhecimento, processo que promove o fluxo do conhecimento no ambiente organizacional e tem como finalidade gerenciar os ativos de conhecimento criados e compartilhados, tanto no âmbito individual como organizacional (Damian & Moro-Cabero, 2020). Dessa forma, a gestão do conhecimento gerencia o registro e o armazenamento do conhecimento como MO, bem como possibilita o seu compartilhamento (Santos, Moro-Cabero, & Valentin, 2016).

Diante do exposto, evidencia-se que organizações empresariais que gerenciam seus ativos de conhecimento tem maiores chances de obterem sucesso e de se manterem competitivas no mercado. Sendo assim, o presente estudo propõe-se a avaliar sistematicamente a literatura científica da área com o objetivo de analisar como a MO, relacionada ao contexto empresarial, vem sendo discutida nas pesquisas nacionais. A

preocupação que norteia esta revisão sistemática está centrada nos estudos práticos relacionados à memória, nos problemas investigados pelos pesquisadores, nos procedimentos utilizados e nos resultados obtidos nos últimos dez anos no âmbito da Ciência da Informação.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentada uma discussão teórica sobre gestão do conhecimento e MO. Em seguida são expostos os procedimentos metodológicos empregados, bem como o protocolo utilizado para a realização desta revisão sistemática. Na sequência são apresentados os resultados, acompanhados da discussão. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos impactos da globalização foi o rápido desenvolvimento e evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação que elevou o conhecimento a uma posição estratégica dentro das organizações (Hatami, Galliers, & Huang, 2003). É fato que todas as organizações geram informações a partir de seus processos, informações essas relacionadas com o mercado, os produtos, os clientes, a tecnologia, o ambiente externo entre outros. Para que essas informações se tornem conhecimento é preciso um ambiente favorável que permita a passagem da informação para o conhecimento, onde sejam administradas práticas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito e o armazenamento e recuperação do conhecimento explícito (Freire et al., 2012). Neste contexto, as organizações precisaram encontrar meios para identificar, criar, manter e integrar o conhecimento no seu ambiente (Dalkir, 2011). Por isso, a necessidade de uma gestão abrangente e complexa por meio da gestão do conhecimento (Damian & Moro-Cabero, 2020).

Segundo Dalkir (2011), a gestão do conhecimento envolve a compreensão de como as pessoas, as tecnologias e os processos se relacionam, com base na reutilização do conhecimento e da inovação. Em ambientes competitivos a maneira como as organizações aprendem com o passado influencia diretamente nas decisões futuras e o uso efetivo do conhecimento depende do uso seletivo da memória (Hatami et al., 2003).

As organizações que gerenciam seus recursos de conhecimento, aperfeiçoam os processos internos e incentivam os funcionários a criar, compartilhar, procurar e utilizar o conhecimento nas atividades do dia a dia (Firestone & McElroy, 2003). Além disso, a utilização do conhecimento possibilita o desenvolvimento de processos eficientes e efetivos (Bukowitz & Willians, 2002), com base na potencialização das atividades, na resolução de problemas (Kebede, 2010), na redução do retrabalho, no compartilhamento das melhores práticas (Robinson, Carrillo, Anunmba, & Al-Ghassani, 2001) e no aperfeiçoamento do serviço prestado (Demchig, 2015).

A gestão do conhecimento “fomenta o aprendizado e o compartilhamento eficiente de conhecimentos que subsidiam as tomadas de decisão, reduzindo custos, riscos e aumentando o valor da organização” (Santos, 2019, p. 98). Neste âmbito, a gestão do conhecimento se preocupa com o ativo intelectual que circula no ambiente organizacional, descrevendo como ele é adquirido, criado, codificado e utilizado (Shujahat, Souza, Hussain, Nawaz, Wang, & Umer, 2019).

Portanto, o processo de gestão do conhecimento forma a base do conhecimento organizacional por meio do compartilhamento do conhecimento e “sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da memória organizacional” (Freire et al., 2012,

p. 42), processo este ligado à aquisição, retenção e recuperação da informação (Walsh & Ungson, 1991).

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Informação e conhecimento são recursos econômicos imprescindíveis nos ambientes organizacionais (Santos, 2019), configurando, dessa forma, “como uma estratégia importante para ampliar a capacidade das organizações” em criarem repertórios informacionais e de conhecimento (Yafushi, Almeida, & Vitoriano, 2019, p. 5).

Em tal contexto, observa-se um ambiente composto por memórias individuais, coletivas e sociais, no qual a memória se volta às “questões de gestão, é retrospectiva, é composta de lembranças selecionadas” e se relaciona com a eficiência e a eficácia da organização, ampliando a competitividade organizacional (Santos, 2019, p. 48).

Nas organizações, de forma geral, os indivíduos adquirem informações e conhecimento nas atividades de resolução de problemas e tomada de decisão, desencadeando atividades cognitivas individuais que refletem diretamente na construção ativa da memória (Walsh & Ungson, 1991). Destaca-se que nos ambientes organizacionais há o processamento de um grande volume de informações e, por isso, é preciso incorporar algum tipo de memória, tanto nos procedimentos operacionais padrão como nos artefatos estruturais (Yafushi et al., 2019). Neste sentido, Santos (2019, p.50) explica que as organizações são aquilo que elas conseguem “recordar e reter, pois a falta de lembranças e de estruturação da memória pode fazer com que informações e conhecimentos potencialmente competitivos se percam”.

A MO se constrói com base na memória dos indivíduos voltadas para a história de uma organização (Walsh & Ungson, 1991; Estevão & Strauhs, 2013). Assim, “cada memória individual compõe o repertório de memórias coletivas que potencializam o valor da informação estratégica em um determinado contexto organizacional” (Santos, 2019, p. 50). Essas informações são armazenadas como consequência da implementação das decisões a que se referem, por meio de lembranças individuais e por meio de interpretações compartilhadas, gerando uma memória distribuída e não centralizada (Walsh & Ungson, 1991). Neste caso, a MO passa a ser utilizada como uma ferramenta de gestão (Yafushi et al., 2019), sendo construída de forma conjunta no nível individual e organizacional (Estevão & Strauhs, 2013).

Há de se destacar que as informações registradas nas organizações estão relacionadas diretamente “ao modo de pensar e produzir um novo produto, melhorar um processo industrial ou prestar um serviço ao cliente” (Santos & Valentim, 2021, p. 2). Dessa forma, a MO está ligada ao ambiente organizacional, envolvendo a cultura organizacional, os recursos humanos, a estrutura organizacional e tecnológica e todos os documentos produzidos (Molina & Valentim, 2015).

Em relação ao conceito de MO, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que não há um consenso sobre a definição, uma vez que ela pode ser olhada sob distintas perspectivas, dentre elas a organizacional, na qual, segundo Boghossian, Perez e Cesar (2019), se faz uma analogia com a memória humana, definida como a conexão entre os indivíduos e o passado. Dentro deste contexto, a MO contempla a aquisição, a retenção, a manutenção e a recuperação do conhecimento de forma a sustentar a tomada de decisão organizacional (Stein, 1995).

Cândido (2018) atribui à MO a função de repositório de conhecimento, onde são registrados os acontecimentos, as experiências, as boas práticas, dentre outros. Segundo a

autora, esse registro evita retrabalho, promove processos eficientes e dá sustentabilidade para ideias originadas de experiências anteriores.

Santos et al. (2016) consideram a MO como uma ferramenta de gestão e colocam no centro do processo as pessoas que constituem a organização, uma vez que a MO está relacionada com a capacidade dessas pessoas em incorporar conhecimentos. Neste sentido, a MO está preocupada em coletar, armazenar e fornecer acesso à experiência, habilidades e know-how (Hatami et al., 2003).

A MO apoia o desenvolvimento individual e organizacional, exercendo o papel de “estoque do conhecimento” a nível individual ou coletivo (Cândido, 2018). No âmbito individual agrega conhecimentos por meio da aprendizagem e das experiências; no âmbito organizacional utiliza o conhecimento individual acumulado para sustentar as ações e decisões, bem como a geração de novas soluções produtos e serviços (Barros, Ramos, & Perez, 2015).

Para que a MO seja útil e eficaz em uma organização, é preciso um ambiente favorável a colaboração e ao compartilhamento do conhecimento, das ideias, das experiências e das informações relevantes para o desenvolvimento das atividades (Barros et al., 2015).

São muitos os meios utilizados para a construção da memória nas organizações. Dentre eles, Yafushi et al. (2019, p. 5) afirmam que a MO é resultado da articulação entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento, a cultura organizacional e a competência em informação, articulação essa denominada pelos autores de ‘quarteto estratégico’, uma vez que agrega “valor ao desempenho de processos e atividades organizacionais”. Santos (2019) discute a memória sob a perspectiva da gestão documental e da gestão da informação por serem modelos que permitem o trânsito da informação no ambiente organizacional. Walsh e Ungson (1991) dão destaque para os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação, processos que subsidiam a Gestão do Conhecimento. Sob essa perspectiva, informação e conhecimento, passam a ser ativos organizacionais que passam a ter valor quando compartilhados e utilizados na construção de serviços, na criação e implementação de produtos ou no processo de tomada de decisão. Assim, a MO está relacionada com a “capacidade de o sujeito lembrar suas experiências e construir informação e conhecimento com base nelas” (Santos & Valentim, 2021, p.5).

Portanto, a MO quando instituída nas organizações guardam informações relevantes à história dos processos organizacionais, sendo constituída por um conhecimento explícito, representado por documentos, manuais e banco de dados, e um conhecimento tácito, relacionado as experiências individuais (Santos, 2019). Sendo assim, a implementação da MO nas organizações evita a perda do conhecimento, reutiliza as experiências e os conhecimentos adquiridos em projetos passados, melhora o fluxo da informação no ambiente organizacional e o processo de aprendizagem individual e coletivo (Freire et al., 2012).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa com cunho exploratório-descritivo. Utiliza como metodologia a revisão sistemática da literatura, técnica com origem na área médica que se estendeu para outras áreas do conhecimento (Rockembach, 2018). Uma revisão sistemática é um tipo de revisão de literatura que além de proporcionar um exame da literatura existente sobre um assunto específico (Galvão & Ricarte, 2019), possibilita que os pesquisadores encontrem as lacunas de um problema e observem com mais

profundidade as causas que estão relacionadas para “um melhor enquadramento epistêmico e o desenvolvimento e a ampliação das teorias envolvidas” (Rockembach, 2018, p. 91).

Siddaway, Wood e Hedges (2019) destacam que uma revisão sistemática da literatura deve ser metódica, abrangente, transparente e replicável. Neste sentido, Galvão e Ricarte (2019) explicam que a revisão sistemática da literatura se diferencia de uma revisão da literatura por seguir protocolos específicos e por apresentar um caráter de reprodutibilidade, sendo possível, dessa forma, ser replicada por outros pesquisadores. De acordo com os autores mencionados isso acontece porque a metodologia utilizada descreve de forma clara as bases de dados consultadas, os termos utilizados, a descrição do processo de seleção dos materiais analisados, os critérios de inclusão e exclusão empregados e o processo de análise aplicado na análise dos trabalhos selecionados.

No Quadro 1 é apresentado o protocolo de revisão da presente pesquisa. O protocolo descreve o fundamento lógico, a hipótese e os métodos planejados da revisão, dando direção para a pesquisa realizada (Siddaway et al., 2019).

Quadro 1 - Protocolo de revisão adotado para a realização da revisão sistemática da literatura.

Ponto de interesse	Descrição
Objetivo geral	Analisar como a memória organizacional, relacionada ao contexto empresarial, vem sendo discutida nas pesquisas nacionais.
Efeito	Identificar estudos de caso que versam sobre a memória organizacional em organizações empresariais privadas, com exceção das que pertencem ao ramo da educação.
População	Artigos completos publicados em periódicos nacionais indexados na Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI)
Restrição temporal	2010 a 2020
Palavras-chave	“memória organizacional” and empresa*; “memória empresarial” and empresa*; “memória institucional” and empresa*; “memória corporativa” and empresa*; “memória organizacional” and organiza*; “memória empresarial” and organiza*; “memória corporativa” and organiza*; “memória institucional” and organiza*; “memória organizacional”; “memória organizacional” and “gestão do conhecimento”
Campos pesquisados	título, palavras-chave, resumo e texto completo
Critérios de inclusão	- estudos de caso cuja unidade de análise está voltada para a memória organizacional no contexto empresarial e se aplicam às organizações privadas
Critérios de exclusão	- estudos exclusivamente teóricos - estudos que tenham como foco a pesquisa da memória organizacional em organizações empresariais públicas - estudos que tenham como foco a pesquisa da memória organizacional em organizações empresariais estrangeiras - estudos que tenham como foco o estudo da memória organizacional em organizações do ramo educacional - estudos voltados para outras áreas do conhecimento
Procedimentos para a seleção dos estudos	- exclusão de trabalhos duplicados - leitura do resumo com identificação dos textos pertinentes ao objetivo do estudo (em situações de dúvida todo o artigo foi lido)
Critérios analisados	- ano de publicação - periódico - palavras-chave - título - objetivo - principais resultados obtidos - relação entre memória organizacional e gestão do conhecimento - qualis dos periódicos

Fonte: elaborado pelas autoras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado da busca realizada com os filtros mencionados no protocolo da revisão sistemática pode ser visto na Tabela 1. A pesquisa inicial resultou em 104 publicações, sendo que destas, 52 foram excluídas por estarem em duplicidade, sobrando um total de 52. Ao final, oito publicações foram selecionadas e essas passam a ser objeto de discussão da presente revisão.

Tabela 1 – Número total de publicações recuperadas e selecionadas para discussão

	Resultado da busca inicial	Exclusão dos estudos duplicados	Selecionados com base no protocolo de pesquisa
filtro de busca	n° artigos	n° artigos	n° artigos
“memória organizacional” and empresa*	6	5	1
"memória empresarial" and organiza*	1	1	0
"memória institucional" and empresa*	1	1	0
“memória corporativa” and empresa*	0	0	0
“memória organizacional” and organiza*	22	14	0
“memória empresarial” and organiza*	2	0	0
“memória corporativa” and organiza*	0	0	0
“memória institucional” and organiza*	11	8	0
"memória organizacional"	54	12	7
“memória organizacional” and “gestão do conhecimento”	7	5	0
TOTAL	104	52	8

Fonte: elaborada pela autora.

Memória empresarial, memória institucional e memória corporativa são alguns dos termos utilizados para discutir sobre MO. Molina e Valentin (2011) explicam que os estudos de memória são realizados por diversas áreas e cada área situa a memória em um determinado contexto. Observa-se na Tabela 1 que os termos de busca “memória corporativa” and empresa* e “memória corporativa” and organiza* não resultaram em nenhum trabalho. Uma das explicações está relacionada com o fato da utilização do termo MO e memória corporativa serem utilizados como sinônimos na língua inglesa (Molina & Valentin, 2011). Além disso, observa-se na literatura como um todo que o termo “corporação” não é empregado com frequência nas pesquisas brasileiras, sendo mais utilizado para descrever empresas americanas.

Em relação as publicações selecionadas para este estudo, no Quadro 2 são apresentadas as informações gerais que possibilitam a identificação de cada uma delas. Das oito publicações, uma foi publicada em 2013, uma em 2015, três em 2016, uma em 2018 e duas em 2019.

Analisando o título das publicações, observa-se que o termo “memória organizacional” é mencionado por Estevão e Strauhs (2013), Molina e Valentin (2015), Tavares e Castilho Junior (2018), Boghossian et al. (2019) e Ferreira (2019), indicando de imediato que o foco do estudo é a MO. Costa, Silva e Monteiro (2016) e Molina e Araki (2016) remetem a ideia de MO por trazerem em seus títulos o termo “centros de memória”. Silva, Damian e Segundo Santarem (2016) usam o termo “gestão do conhecimento” e

direcionam a pesquisa para “ambientes colaborativos”. Neste caso, o leitor só tem conhecimento que a MO será objeto de discussão quando realiza a leitura do resumo.

Quadro 2 – Publicações selecionadas para a revisão sistemática.

AUTOR(ES)	TÍTULO	PERIÓDICO
(Estevão & Strauhs, 2013)	Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da Memória Organizacional Histórica	Perspectivas em Ciência da Informação
(Molina & Valentim, 2015)	Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
(Costa, Silva, & Monteiro, 2016)	Empresas, Ditadura Civil Militar Brasileira e Centros de Memória e Documentação Corporativos: um Estudo Exploratório	Logeion: Filosofia da Informação
(Molina & Araki, 2016)	Centros de memória no ambiente digital: em foco as empresas públicas e privadas	Em Questão
(Silva, Damian, & Segundo Santarem, 2016)	Melhores práticas para aplicação de projetos de Gestão do Conhecimento: instituindo ambientes colaborativos.	Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação
(Tavares & Castilho Junior, 2018)	Memória organizacional em apoio às decisões em uma empresa do setor tecnológico.	Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação
(Boghossian, Perez, & Cesar, 2019)	A Memória organizacional e os sistemas de informação suportando a tomada de decisão.	Prisma.com
(Ferreira, 2019)	Reflexões sobre o uso da curadoria digital para criação, gestão e preservação da memória organizacional.	Archeion Online

Fonte: elaborado pelas autoras.

Foram meios para disseminação das pesquisas os periódicos Perspectivas em Ciência da Informação, Perspectivas em Gestão & Conhecimento, Logeion: Filosofia da Informação, Em Questão, Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação, Prisma.com e Archeion Online, revelando que não houve uma preferência pelos autores. Quanto a classificação dos periódicos em relação ao Qualis Capes, ela é respectivamente: A1, B1, A4, A2, B3, A2, B5 e C. Portanto, quatro das publicações se encontram em periódicos de estrato A, três delas em periódicos de estrato B e uma em um periódico de estrato C.

Ao todo foram observadas 30 palavras-chave, sendo 25 delas distintas, conforme é apresentado na Figura 1. As palavras recorrentes foram “memória organizacional” (cinco vezes) e “gestão do conhecimento” (duas vezes). Observa-se em relação as demais palavras que elas ou são bem próximas ou estão relacionadas com características inerentes as palavras recorrentes.

Em relação ao objetivo geral e a caracterização dos objetos de análise, um resumo pode ser visto no Quadro 3. Estevão e Strauhs (2013) e Tavares e Castilho Junior (2018) direcionam as pesquisas desenvolvidas para a busca e recuperação da informação. Porém, Estevão e Strauhs (2013) propõem uma ontologia como modelo de referência para o domínio da MO histórica com a finalidade de que ela promova precisão nas respostas nos sistemas de busca e recuperação da informação. Utilizam como objeto de estudo 11 empresas, de distintos segmentos, e que possuem centros de documentação e memória. Já Tavares e Castilho Junior (2018), relacionam a MO com os sistemas de recuperação e tomada de decisão organizacional em uma empresa do setor tecnológico. Boghossian et al. (2019) também analisa a tomada de decisão e a MO, no entanto, com foco nos sistemas de

informação e investigam sete empresas, alocadas no setor de varejo, bancário e de tecnologia da informação.

Figura 1 – Palavras-chave utilizadas nos textos analisados.



Fonte: elaborada pelas autoras.

Molina e Valentin (2015) investigam a MO em arranjos produtivos locais, mais especificamente no arranjo produtivo local de Londrina, voltado para a área de Tecnologia de Informação. Costa et al. (2016) buscam identificar com base nos registros de memória do Museu Histórico Bradesco o comportamento da empresa Bradesco no período da ditadura militar brasileira. Molina e Araki (2016) visam demonstrar como as empresas brasileiras fazem o registro da memória em meios virtuais. Para tal, as autoras analisam o portal virtual de oito empresas. Silva et al. (2016) não caracterizam a empresa estudada e nem o segmento de mercado. A pesquisa tem como foco a incorporação do conhecimento na sociedade, com base nas técnicas de conversão do conhecimento, mediação da informação e uso de ferramentas colaborativas. Ferreira (2019), por meio de um estudo em uma consultoria empresarial, leva a uma reflexão sobre a aplicação do processo de curadoria na criação, gestão e preservação da MO.

Em relação a caracterização das pesquisas (Quadro 4), todas tem uma abordagem qualitativa, apesar de nem todos os autores deixarem claro no texto, como é o caso de Estevão e Strauhs (2013) e Costa et al. (2016). Molina e Araki (2016), além da abordagem qualitativa, utilizam também a abordagem quantitativa para responderem o objetivo proposto. Todos os pesquisadores fazem uso da pesquisa bibliográfica para descreverem o respectivo referencial teórico, no entanto, somente Silva et al. (2016), Tavares e Castilho Junior (2018) e Boghossian et al. (2019) fazem menção no texto. A pesquisa documental também foi um dos procedimentos utilizados pelos pesquisadores, neste caso, para a realização dos trabalhos de Costa et al. (2016) e Molina e Araki (2016). Quanto aos objetivos as pesquisas foram classificadas em exploratória e descritiva (Costa et al., 2016; Boghossian et al., 2019), exploratória (Molina & Araki, 2016; Silva et al., 2018) e descritiva (Tavares & Castilho Junior, 2018; Ferreira, 2019).

Quadro 3- Objetivo geral e caracterização dos objetos de análise dos estudos empíricos.

AUTOR(ES)	OBJETIVO GERAL	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
(Estevão & Strauhs, 2013)	Estabelecer uma base para a proposição de uma ontologia que sirva como modelo de referência no domínio da memória organizacional histórica, a fim de promover precisão nas respostas dos sistemas de busca e recuperação da informação	11 empresas que aplicam iniciativas de memória organizacional histórica e possuem centros de documentação e memória. As empresas, na época, estavam no ranking das 500 maiores e melhores do empresas do Brasil. São dos seguintes segmentos: Comunicação Empresarial, Mercado de Capitais, Agronegócio e Alimentos, Engenharia e Construção Civil, Edição e Comunicação, Indústria de Aeronaves, Aviação Comercial, Papel e Celulose, Distribuição de Combustíveis, Cimento, Mineração e Siderurgia
(Molina & Valentim, 2015)	Analisar de que maneira a memória organizacional se constitui em espaços empresariais, especificamente em arranjos produtivos locais	Grupo de governança do APL de TI, da cidade de Londrina-PR, totalizando 38 participantes, distribuídos entre empresas, governo, instituições de ensino e entidades
(Costa, Silva, & Monteiro, 2016)	Identificar como o Museu Histórico da Fundação Bradesco retrata (ou deixa de retratar) o relacionamento da empresa Bradesco como governo brasileiro no período da ditadura civil-militar	Museu Histórico Bradesco
(Molina & Araki, 2016)	Demonstrar como as empresas brasileiras segmentos, públicos ou privados, preservam sua memória empresarial no meio virtual	Portais brasileiros de empresas e instituições de grande porte do Brasil que possuem Centros de Memória Digital. Dentre os segmentos do setor privado estão: Centro de Memória Bunge, Memória Votorantim, Núcleo da Cultura Odebrecht, Centro de Memória Bosch, Centro de Memória TAM, Centro de História Unilever, Centro de Documentação e Memória Garoto, Centro de Memória Nestlé
(Silva, Damian, & Segundo Santarem, 2016)	Analisar e pesquisar de que forma o conhecimento é incorporado na sociedade e como ele é tratado, considerando técnicas de conversão do conhecimento, mediação da informação e de disponibilização do saber através de ferramentas colaborativas	Não há especificações sobre a empresa e nem sobre o segmento do mercado
(Tavares & Castilho Junior, 2018)	Responder se a empresa possui memória organizacional, com foco na recuperação da informação, de forma a otimizar o processo de tomada de decisão	Empresa do setor tecnológico
(Boghossian, Perez, & Cesar, 2019)	Entender como a Memória Organizacional, suportada pelos sistemas de informação, pode auxiliar no processo de tomada de decisão	Sete empresas, sendo uma do setor de varejo, três do setor bancário e três do segmento de tecnologia da informação
(Ferreira, 2019)	Correlacionar os conceitos de gestão da informação, memória organizacional e curadoria digital e refletir sobre a aplicação do processo de curadoria na criação, gestão e preservação da memória organizacional	GlobalPlanning inteligência de Negócios, Informação e Tecnologia Ltda

Fonte: elaborado pelas autoras.

Quanto a coleta de dados (Quadro 4), verificou-se que foram utilizadas entrevistas semiestruturadas (Estevão & Strauhs, 2013; Molina & Valentin, 2015), entrevistas estruturadas (Boghossian et al., 2019), análise de documentos e registro de arquivos (Molina & Valentin, 2015; Costa et al., 2016), análise de sites e portais (Costa et al., 2016; Molina & Araki, 2016), resultados da execução de um projeto de Gestão do Conhecimento (Silva et al., 2016), resultado de uma avaliação externa (Tavares & Castilho Junior, 2018), análise dos artefatos digitais gerados pelo grupo e observação direta (Molina & Valentin, 2015).

Quadro 4- Tipos de pesquisa e método para a coleta de dados.

AUTOR(ES)	TIPOS DE PESQUISA	MÉTODO DE COLETA DE DADOS
(Estevão & Strauhs, 2013)	Pesquisa de campo	Entrevistas semiestruturadas
(Molina & Valentin, 2015)	Pesquisa qualitativa	Análise de documentos e registro de arquivos, entrevistas, observações diretas e análise dos artefatos digitais gerados pelo grupo.
(Costa, Silva, & Monteiro, 2016)	Exploratória, descritiva e documental	Análise do site do Museu Histórico Bradesco
(Molina & Araki, 2016)	Exploratória, quali-quantitativa, documental	Check-list aplicado aos portais/sites corporativos
(Silva, Damian, & Segundo Santarem, 2016)	Qualitativa, empírica e teórica, exploratória	Levantamento bibliográfico e estudo empírico envolvendo a execução de um projeto de GC em uma organização
(Tavares & Castilho Junior, 2018)	Pesquisa qualitativa e descritiva, com suporte da literatura	Resultado da avaliação externa SCAMPI B
(Boghossian, Perez, & Cesar, 2019)	Qualitativa, exploratória e descritiva	Pesquisa bibliográfica e entrevista com roteiro estruturado direcionada para os gestores de TI e diretores das empresas analisadas
(Ferreira, 2019)	Descritiva, qualitativa	O autor não relata como os dados do estudo de caso foram coletados

Fonte: elaborado pelas autoras.

Quanto a relação da MO com a gestão do conhecimento, Molina e Araki (2016) e Costa et al. (2016) são os únicos autores a não fazer nenhuma menção direta nas pesquisas apresentadas. Boghossian et al. (2019) destacam no resumo que a MO alicerça a gestão do conhecimento, mas no texto não chegam a fazer nenhuma discussão. Estevão e Strauhs (2013) consideram a MO como uma ferramenta que fomenta a gestão do conhecimento. Molina e Valentin (2015) destacam que a memória está diretamente relacionada com o gerenciamento do conhecimento organizacional, principalmente em relação as atividades de aprendizagem, colaboração, compartilhamento, registro, reuso e disseminação da informação. Silva et al. (2016), únicos autores que tem como foco o estudo da MO e da gestão do conhecimento, dão ênfase para a apropriação do conhecimento por meio da MO e da implementação das melhores práticas. Tavares e Castilho Junior (2018) enfatizam que a MO potencializa as atividades de gestão do conhecimento e Ferreira (2019) destaca que a MO se apoia em sistemas de gestão do conhecimento, uma vez que ela é criada, gerenciada e preservada conforme interesse da empresa.

Em relação aos resultados obtidos, Estevão e Strauhs (2013) concluíram que as iniciativas de MO histórica são canais que podem disseminar o conhecimento histórico organizacional, podendo assim, serem utilizadas como uma ferramenta de uso estratégico para a instituição. Além disso, os autores ressaltam que as organizações analisadas criaram centros de documentação e memória para registrar os acontecimentos marcantes, as datas comemorativas e, também, informações de cunho estratégico, passíveis de recuperação e

reutilização. Dessa forma, a ontologia é uma estrutura capaz de representar os conteúdos dos repositórios no domínio da MO histórica, promovendo, assim, a busca e a recuperação da informação.

Ao estudarem o arranjo produtivo local de Tecnologia da Informação da região de Londrina-PR, Molina e Valentin (2015, p. 166) enfatizam que o “acesso à informação útil é de extrema importância” para as empresas que constituem este setor, uma vez que a área de tecnologia de informação passa por rápidas transformações. As autoras ressaltam, com base na pesquisa realizada, que informação e conhecimento são vistos pelos empresários como ativos de alto valor. Apesar disso, no APL não foi identificada uma MO estruturada e implantada, porém observou-se que os membros do grupo de governança têm preocupação em como os documentos e conhecimentos gerados pelo grupo está sendo organizados e preservados, visto que eles têm dificuldade para o acesso e localização de conteúdo dos quais necessitam. As autoras ressaltam que uma estrutura de MO, neste caso, possibilitaria agilidade na localização e no acesso da informação e do conhecimento. Além disso, uma outra estratégia seria a classificação dos documentos em tipologias documentais com a finalidade de facilitar o registro, a publicação e a preservação dos conteúdos gerados nesse ambiente. Os documentos seriam publicados no site e o acesso seria livre ou restrito, conforme as especificações estabelecidas pelo grupo. A padronização dos documentos também foi indicada para tornar o registro das informações mais consistente.

Costa et al. (2016) dão ênfase para os Centros de Memória e documentação, dando destaque para o armazenamento e lembrança da MO e a construção da imagem simbólica da organização. Destacam que as informações disponibilizadas em um site são utilizadas de forma estratégica e a empresa opta por “lembrar” ou “esquecer” determinados acontecimentos. No caso analisado, os autores não identificaram nenhuma menção ao período da ditadura civil-militar, conforme objetivo proposto, no entanto, destacam que o centro de memória se caracteriza como uma ferramenta para a construção da identidade organizacional “preservando a história ou uma versão dela, desenvolvendo um senso de identidade e influenciando na opinião pública sobre a organização”.

Molina e Araki (2016) ao analisarem os portais virtuais, destacam que a maioria das organizações dão importância os centros de memória e promovem a difusão da história da empresa. As autoras mencionam que independente do segmento da organização, seja ela pública ou privada, há preocupação com a memória e com a preservação da história. Destacam que a maioria dos portais analisados são organizados de forma clara, subdivididos em seções, com informações estruturadas nos menus, o que facilita a pesquisa feita pelo usuário. Quanto ao tipo de documentos, observam que a maioria é em formato textual e iconográficos, sendo observado também áudio e vídeo.

Silva et al. (2016) relacionam a gestão do conhecimento à MO. Os autores, explicam que a gestão do conhecimento nem sempre resulta no resgate e gestão do patrimônio tácito da organização. Em tal contexto, salientam que é difícil tratar o conhecimento no âmbito organizacional porque ele advém de seres humanos que se deparam com barreiras que impedem a externalização do conhecimento. Os resultados demonstraram que a gestão do conhecimento quando implantada na organização proporcionou o uso das melhores práticas, o que colaborou para a construção de um ambiente colaborativo com o conhecimento armazenado como centro da memória da organização.

Tavares e Castilho Junior (2018) verificaram deficiências na organização estudada em relação à Inteligência Organizacional ao relacionarem a recuperação da informação e à MO. Os autores relataram que quando as organizações são capazes de armazenar informação e recuperá-las, o status da informação e do conhecimento se elevam, o que otimiza o processo de tomada de decisão.

Ao discutirem sobre a recuperação da informação por meio de sistemas de informação, Boghossian et al. (2019) dão destaque para o uso das ferramentas computacionais nas empresas analisadas, ferramentas essas que dão sustentabilidade para o armazenamento e a organização dos dados e informações, o que torna o processo mais fácil e organizado. No entanto, ao observarem o uso das mesmas ferramentas no processo de recuperação e acesso das informações verificaram que ainda se trata de um processo incipiente. Neste sentido, os autores identificaram que ocorre a disseminação da informação nas empresas, no entanto, há ainda informações que são poucas acessadas pelas pessoas. Em relação ao processo de tomada de decisão apoiado pela MO, os autores verificaram uma variação entre as empresas estudadas, uma vez que algumas empresas têm dificuldades em explicitar a MO, tomando a decisão com base nos que os gestores acreditam e não em dados.

Ao analisar o processo de curadoria em uma consultoria empresarial, Ferreira (2019) alerta que é preciso se atentar para os elementos que compõem a memória e a melhor forma descrevê-los e contextualizá-los. Uma das formas de realizar este processo está relacionada com as etapas do processo de curadoria, uma vez que contribuem para a criação, organização, gestão e preservação da MO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação e o conhecimento são recursos estratégicos que impulsionam a competitividade das organizações. Gerenciar esses recursos evita que conhecimentos sejam perdidos e possibilita o reuso do conhecimento que já foi gerado e está armazenado. Neste sentido, a MO aliada à gestão do conhecimento são importantes ferramentas para manter uma base de conhecimento na organização, dando sustentabilidade às atividades realizadas e proporcionando a melhoria e eficiência dos processos. Organizações empresariais que prezam por uma base de conhecimento e a mantém atualizada constantemente, toma decisões mais pontuais e se mantém competitivas no mercado.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a MO, relacionada ao contexto empresarial, vem sendo discutida nas pesquisas nacionais. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática sobre o assunto, com foco em estudos empíricos, realizados entre 2010 e 2020. Observou-se que não há muitos estudos práticos voltados para a aplicação da memória em organizações empresariais. Dos oito estudos selecionados, verificou-se que a MO foi discutida sob diversas lentes dentro da Ciência da Informação. Foram foco dos estudos as ontologias voltadas para a MO histórica, a MO em arranjos produtivos locais, em museu, no meio virtual, com base na recuperação da informação e nos sistemas de informação e como um dos meios para a realização do processo de curadoria. Os estudos de caso ou multicase envolveram organizações de distintos segmentos, e geralmente de grande porte, sendo mais comum estudos em organizações de base tecnológica. Observou-se também preferência entre os autores por organizações que possuem centros de memória e documentação, físicos ou virtuais.

Apesar de nem todos os estudos contemplarem diretamente a relação entre MO e gestão do conhecimento, observa-se que a memória e os processos de gestão do conhecimento estão intimamente relacionados, uma vez que a gestão do conhecimento se volta para a promoção do conhecimento no ambiente organizacional com a finalidade de que ele não seja perdido, assim como a MO que utiliza meios para que as ações sejam documentadas e transformadas em registros de informação e conhecimento para uso quando necessário.

Espera-se que esta pesquisa contribua para elucidação da aplicação dos conceitos teóricos na prática, gerando conhecimentos específicos sobre os distintos segmentos do

mercado, levando a compreensão de como a MO e a gestão do conhecimento se comportam nesses ambientes.

REFERÊNCIAS

- Barros, V. F. de A., Ramos, I., & Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 45–64. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000100003>
- Boghossian, R. G., Perez, G., Cesar, A. M. R. V. C., & Barbosa, E. D. E. (2019). A Memória organizacional e os sistemas de informação suportando a tomada de decisão. *Prisma.Com*, 38, 102–125. <https://doi.org/10.21747/16463153/38c2>
- Bukowitz, W. R., & Willians, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Bookman.
- Cândido, A. C. (2018). Capacidade absorptiva, aprendizagem e memória organizacional: fatores antecedentes com efeitos no processo de inovação. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*, 13(1), 173–182. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2018v13n1.38847>
- Costa, A. de S. M. da, Silva, M. A. de C., & Monteiro, C. A. V. (2016). Empresas, ditadura civil militar brasileira e centros de memória e documentação corporativos: um estudo exploratório. *Logeion: Filosofia Da Informação*, 2(1), 122–144. <https://doi.org/10.21728/logeion.2016v2n1.p122-144>
- Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice. In *Butterworth-Heinemann*. <https://doi.org/10.1002/asi.21613>
- Damian, I. P. M., & Moro-Cabero, M. M. (2020). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra Clave*, 10(1).
- Demchig, B. (2015). Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: Case Study from Mongolia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3633–3640. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1082>
- Estevão, J. S. B., & Strauhs, F. do R. (2013). Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da Memória Organizacional Histórica. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 18(4), 35–53. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362013000400004>
- Ferreira, G. H. de A. (2019). Reflexões sobre o uso da curadoria digital para criação, gestão e preservação da memória organizacional. *Archeion Online*, 6(2), 45–61. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-6186.2019v6n2.46824>
- Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. British Library. <https://doi.org/10.4324/9780080495972>
- Freire, P. de S., Tosta, K. C. B. T., Helou Filho, E. A., & Silva, G. G. da. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências Da*

Administração, 14(33), 41–51.

- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. *Logeion: Filosofia Da Informação*, 6(1), 57–73. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>
- Hatami, A., Galliers, R. D., & Huang, J. (2003). Exploring the Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions : A Longitudinal Case Study Exploring the Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decis. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174254>
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: an information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416–424. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>
- Molina, L. G., & Araki, C. (2016). Centros de memória no ambiente digital. *Em Questão*, 22(1), 67–89.
- Molina, L. G., & Valentim, M. L. P. (2015). Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 147–169.
- Molina, L. G., & Valentin, M. L. P. (2011). Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. *Revista EDICIC*, 1(1), 262–276.
- Naves, M. M. L. (1999). Considerações sobre gerência de recursos informacionais. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 4(1), 49–56.
- Neves, P. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 3–19. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1p3>. CITATION
- Paletta, F. C., & Gonzalez, J. A. M. (2019). Modelos de busca, acesso, recuperação e apropriação da informação na web de dados. *Informação & Informação*, 24(2), 182–210. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2019v24n2p182>
- Robinson, H. S., Carrillo, P. M., Anumba, C. J., & Al-Ghassani, A. M. (2001). Perceptions and barriers in implementing knowledge management strategies in large construction organisations. *RICS Foundation Construction and Building Research Conf.*, 451–460. http://www.rics.org/site/download_feed.aspx?fileID=2593&fileExtension=PDF
- Rockembach, M. (2018). Avaliação arquivística: uma análise baseada em revisão sistemática de literatura. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 23(esp.), 90–98. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23nespp90>
- Santos, J. C. dos. (2019). *Memória organizacional: em foco o valor da informação como*

negócio/commodity. Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista.

- Santos, J. C. dos, Moro-Cabero, M. M., & Valentim, M. L. P. (2016). A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. *XI Seminário de Pesquisa Em Ciências Humanas*.
- Santos, J. C. dos, & Valentim, M. L. P. (2021). Gestão documental e gestão da informação como ferramentas da memória organizacional: foco na memória repositório. *Ágora: Arquivologia Em Debate*, 31(62), 1–25.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation : The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94(October 2017), 442–450.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70(July), 747–770.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Silva, L. C., Damian, I. P. M., & Segundo Santarem, J. E. (2016). Melhores práticas para aplicação de projetos de Gestão do Conhecimento: instituindo ambientes colaborativos. *Biblos: Revista Do Instituto de Ciências Humanas e Da Informação*, 30(1), 27–42. <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5623> acesso em 10.out.2019
- Stein, E. W. (1995). Organizational Memory : Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17–32.
- Tavares, J., & Castilho Junior, N. de. (2018). Memória organizacional em apoio às decisões em uma empresa do setor tecnológico. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 23(esp.), 50–59.
<https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23nespp50>
- Walsh, J. P. J., & Ungson, G. R. G. (1991). Organizational memory. In *Academy of management review* (Vol. 16, Issue 1, pp. 75–91).
- Yafushi, C. A. P., Almeida, M. F. I. de, & Vitoriano, M. C. de C. P. (2019). Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 9(3), 4–20.
<https://doi.org/10.21714/2236-417x2019v9n3p4>