

## PRODUÇÕES CIENTÍFICAS QUE RELACIONAM A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA TOMADA E IMPLEMENTAÇÃO DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES

**Danilo André Maniero Jacomel<sup>1</sup>**

**Ely Mitie Massuda<sup>2</sup>**

**Iara Carnevale de Almeida<sup>3</sup>**

**Abstract:** Knowledge is an essential asset for the growth of organizations. Encoding knowledge in an organizational memory (OM), which is part of the organization's daily life, can help to avoid delays and waste in decision making and implementation. This research intends to determine the quantitative scenario of scientific productions that relate OM in the making and implementation of decisions in organizations, through a systematic review of the literature with a bibliometric approach, using the SSF protocol.

**Keywords:** knowledge management; organizational memory; decision making; implementation of decision.

**Resumo:** O conhecimento é um ativo essencial para o crescimento das organizações. Codificar o conhecimento em uma memória organizacional (MO), que faça parte do dia a dia da organização, pode ajudar a evitar atrasos e desperdícios na tomada e implementação de decisões. Esta pesquisa pretende determinar uma amostra do cenário quantitativo das produções científicas que relacionam a MO na tomada e implementação de decisões nas organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura com abordagem bibliométrica, utilizando o protocolo SSF.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; memória organizacional; tomada de decisão; implementação de decisões.

### 1. INTRODUÇÃO

O propósito fundamental da Gestão do Conhecimento (GC) é o de estabelecer condições para que os conhecimentos pessoais, individuais e coletivos se articulem em benefício das organizações (Feitoza & Duarte, 2020). Dessa forma, os processos de tomada e implementação de decisões nas organizações exigem, cada vez mais, eficiência e eficácia nestas atividades para garantir que as organizações sejam, e se mantenham, competitivas. Santos e Damian (2018)

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UniCesumar – Maringá/PR, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8736-3311>. E-mail: [daniiloandrejacomel@hotmail.com](mailto:daniiloandrejacomel@hotmail.com).

<sup>2</sup> Bolsista de Produtividade ICETI e docente no Programa de Pós-Graduação em Promoção da Saúde. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7485-5066>. E-mail: [ely.massuda@unicesumar.edu.br](mailto:ely.massuda@unicesumar.edu.br).

<sup>3</sup> Orientadora. Bolsista de Produtividade ICETI e docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UniCesumar – Maringá/PR, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3587-3883>. E-mail: [iara.almeida@unicesumar.edu.br](mailto:iara.almeida@unicesumar.edu.br).

evidenciam o fato de que a dinâmica informacional nas organizações, quando desorganizada e mal aproveitada, pode prejudicar as atividades profissionais dos colaboradores, tais como: limitar suas competências, reduzir autonomia na tomada de decisão e comprometer sua produtividade. Cabero e Damian (2020) indicam que a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta processos, métodos e ferramentas que promovem uma melhor gestão das informações e, por consequência, do conhecimento nas organizações. Hoffmann (2016) salienta ainda que a GC possibilita o foco estratégico no uso de recursos informacionais pré-existentes, possibilitando a identificação e utilização das melhores práticas do repertório de conhecimento organizacional, ao invés de criar algo que já foi especificado, aumentando assim a eficiência e a produtividade desta organização.

Nascimento e Vitoriano (2017) salientam que a GC privilegia os aspectos gerenciais do conhecimento, fortalecendo assim a criação e a manutenção constante da memória organizacional (MO). Além disto, a relação entre os temas GC e MO têm relevância endossada por pesquisas acerca de processos de implementação, desenvolvimento de softwares e fluxos do conhecimento organizacional (Jennex, Smolnik & Croasdell, 2014). Feitoza e Duarte (2017) realizaram um estudo no arquivo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Paraíba, permitindo que os autores demonstrassem que a MO e a GC estão conectadas e são interdependentes, além de representar recursos valiosos para tomada de decisões nas organizações.

A MO possibilita que o conhecimento de toda organização seja criado e armazenado para posterior reutilização, salientando que isto favorece o processo decisório, a inovação e a competitividade da organização (Santos, Moro-Cabero & Valentim, 2016). Freire et al. (2012) e Nascimento e Vitoriano (2017) afirmam que toda organização pode compartilhar, explicitar e armazenar o conhecimento. Contudo, esses autores destacam que a criação, a manutenção e até a avaliação do conhecimento dependem da MO desta organização, permitindo transformar o repositório da GC em repertório de conhecimento, facilitando assim os processos decisórios dessa organização. Além disto, Nascimento et al. (2016) dizem sobre as vantagens da MO, tais como: permitir a preservação do histórico da organização; aferir e caracterizar a cultura organizacional; auxiliar os processos decisórios; contribuir no desenvolvimento de estratégias e solução de problemas, evitando o retrabalho, favorecendo ações preventivas e previsão de tendências e padrões; e promover o uso e reuso de recursos informacionais.

Dada a importância da MO em uma organização, este estudo pretende auxiliar na compreensão do cenário atual das produções científicas que relacionam a MO na tomada e implementação de decisões nas organizações. Para atingir este objetivo, esta pesquisa realizou uma revisão sistemática da literatura com abordagem bibliométrica, utilizando o protocolo SSF - *Systematic-Search Flow* (Borges, Medeiros & Farias, 2019), para apresentar alguns dados quantitativos sobre produções científicas que relacionam a MO na tomada e implementação de decisões nas organizações.

## 2. MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Conforme Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), a MO é responsável por capturar, organizar e disseminar o conhecimento, impulsionando a geração de novos conhecimentos. Nascimento e Vitoriano (2017) alegam que a MO concede suporte aos processos de GC, permitindo transformar repositórios de informações em repertórios de conhecimentos atualizados da organização, contribuindo para a tomada de decisões e a implementação delas. Estes autores indicam que a MO permite elaborar e implementar mecanismos padronizados de registros, criando coleções de conhecimentos individuais e coletivos visando a manutenção e disponibilização do conhecimento a longo prazo.

Freire et al. (2012) colocam a MO como a responsável pela criação de uma base de dados organizada e dotada de significados, que servirá de ferramenta para toda a organização para gerenciar o tempo, tarefas e decisões, coletivas ou individuais. Através da MO, pode-se repetir os acontecimentos bem-sucedidos e prevenir erros que já aconteceram, além de fornecer suporte para o desenvolvimento do colaborador e da organização, agregando novos conhecimentos e fazendo uso do repertório armazenado (Barros, Ramos & Perez, 2015), auxiliando em decisões e execução de ações posteriores (Santarém, Vitoriano, 2016).

Freire et al. (2012), assim como Dalkir (2017) compreendem que a MO é capaz de prevenir o escoamento do conhecimento organizacional ocasionado por desligamentos e alterações de função; favorecer a descoberta e utilização de experiências adquiridas no passado para não repetir erros; aumenta a circulação da informação e a fluidez da comunicação pela organização; combina conhecimentos de diferentes áreas; e aumenta o potencial de aprendizagem em toda a organização.

Nascimento et al. (2016) posicionam a MO como apoio para elaborar estratégias de negócios e solucionar problemas com mais agilidade, tomar decisões mais rápidas, eficientes e

alinhas aos objetivos da organização. Além de apontar tendências futuras, fornecendo vantagem competitiva em relação às organizações que não possuem uma MO.

Dalkir (2017) caracteriza o processo de criação de uma MO, principalmente pela retenção organizada do conhecimento, compilando as experiências bem-sucedidas para servir de apoio futuro à nova tomada de decisões e implementação das ações necessárias. Yafushi, Almeida, Vitoriano (2019) apresentam cinco direcionamentos para a construção e bom uso da MO em uma organização: 1) selecionar de forma estratégica os assuntos e participantes; 2) iniciar a implementação de uma cultura do conhecimento; 3) organizar e formalizar as trocas de conhecimento e construções colaborativas entre os colaboradores; 4) definir padrões para apresentar os resultados e usar o conhecimento na MO; 5) implementar processos de GC que permitam a explicitação, disseminação e realimentação dos conhecimentos em uma base de dados.

Finalmente, a MO é resultado de uma gestão do conhecimento eficiente na organização, onde os seus processos devem permitir a continuidade adequada desta MO. Deste modo, as organizações são capazes de preservar suas competências, a qualidade das relações com clientes, parceiros e fornecedores, acumulando experiências e modos de fazer, independente da rotatividade dos colaboradores (Neves & Cerdeira, 2018).

### 3. METODOLOGIA

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura com abordagem bibliométrica, utilizando o protocolo SSF - *Systematic-Search Flow* proposto por Borges, Medeiros e Farias (2019). Esses autores indicam que o protocolo SSF pode ser subdividido em quatro fases, sendo (1) Protocolo de Pesquisa, contendo definições de parâmetros e filtros de buscas; (2) Análise, contendo os processos para formação do portfólio de obras e o reconhecimento de suas características; (3) Síntese; e, finalmente, (4) Escrita; sendo que as fases (3) e (4) devem ser apresentadas como uma compilação teórica das obras do Portfólio diluída na introdução, no referencial teórico e no produto final da pesquisa. Além disto, Ferenhof e Fernandes (2016) salientam que o SSF auxilia em uma busca sistematizada da bibliografia, seleção e análises das referências apropriadas para a pesquisa, garantindo conferências e checagens para evitar a tendência do pesquisador.

### 3.1. PROTOCOLO DE PESQUISA E FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO

Na primeira fase o protocolo de pesquisa é composto por três camadas de buscas nas bases selecionadas. Estas camadas permitem uma aproximação sucessiva ao tema desta pesquisa, da visão ampla para específica. Nas buscas foram utilizados os termos em inglês, sem acionar filtro de línguas no resultado da busca. Cada camada de pesquisa combina dois termos e para criar a relação entre os termos, foi utilizado o operador relacional " " (entre aspas), para favorecer a busca do termo exato no título ou no resumo das obras. O operador lógico E/AND foi utilizado para estabelecer a relação entre os dois termos, em cada camada de pesquisa. Além disso, foi estabelecido o período de busca para artigos publicados nos últimos 10 anos (2011-2021). Os artigos selecionados devem ser de conferências, livros ou outros tipos de publicações científicas (exceto para base IEEE). As bases de consultas definidas foram: Spell, Scielo, IEEE e Wiley. Finalmente, os termos selecionados foram "gestão do conhecimento", "memória organizacional", "tomada de decisão" e "implementação de decisões" seguindo as combinações apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Apresentação das camadas de busca

<b>Camada (<i>squery</i>) de busca 1:</b>	"knowledge management" AND "organizational memory"
<b>Camada (<i>squery</i>) de busca 2:</b>	"organizational memory" AND "decision making"
<b>Camada (<i>squery</i>) de busca 3:</b>	"organizational memory" AND "decision implementation"

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a triagem inicial, com a leitura dos títulos e exclusão de trabalhos que tratam de temas adversos, foram removidos os artigos duplicados para formar a base de obras originada pela execução das buscas, de acordo com o protocolo inicial. Nas obras dessa base, foi realizada a leitura de todos os resumos, a fim de identificar uma relação direta entre os termos combinados em cada camada de busca, conforme sintetizado no Quadro 2. Já a Tabela 1 apresenta o Portfólio de Obras, resultado da aplicação dos três filtros.

Quadro 2 - Filtros para formação do portfólio

<b>Filtro 1:</b>	exclusão de trabalhos com temas adversos
------------------	--

<b>Filtro 2:</b>	remoção de artigos duplicados
<b>Filtro 3:</b>	seleção de resumos que explicitam a relação direta entre os termos de busca em cada camada

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. RESULTADOS

Após as buscas realizadas e com apoio do software Excel, fez-se o mapeamento da relação geral dos resultados, classificados por base de busca (conforme Tabela 2).

Quadro 3 - Relação geral de resultados das buscas por base

ARTIGOS ENCONTRADOS	
Base	Quantidade
SPELL	5
SCIELO	27
IEEE	31*
WILEY	147
Soma	210

Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda: \* - Conferências.

A base com maior volume de artigos foi a Wiley. Os artigos da base Spell foram mantidos, apesar de serem poucos artigos, detectou-se pelos títulos que estes eram relevantes. A base IEEE retornou apenas trabalhos de conferências que foram mantidos devido à relevância dos termos de busca. O Quadro 3 e o Gráfico 1, apresentam o levantamento bruto do resultado de busca por camada (*squery*).

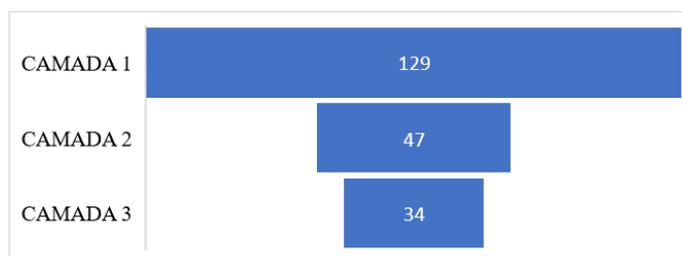
Quadro 4 - Relação de obras encontradas por camada de busca (*squeries*)

Camada	Operador relacional	Termo 1	Operador lógico	Termo 2	Quantidade*
1	(" ") = correspondência exata	" <i>knowledge management</i> "	E/AND	" <i>organizational memory</i> "	129
2	(" ") = correspondência exata	" <i>organizational memory</i> "	E/AND	" <i>decision making</i> "	47
3	(" ") = correspondência exata	" <i>organizational memory</i> "	E/AND	" <i>decision implementation</i> "	34

Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda: \* - Incluindo conferências IEEE.

Gráfico 1 - Volume bruto de obras selecionadas por camada (squery)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se identificar que a relação mais comum está entre os termos utilizados na Camada 1 de pesquisa. Na Camada 3, levantou-se o menor número de obras relacionadas a partir dos apontamentos do protocolo.

Após aplicação do Filtro 2, conforme Quadro 2 apresentado no item 3.1, nenhum artigo da Camada 3 permaneceu para Filtro 3, por isso, o Portfólio de Obras não apresenta obras selecionadas para a Camada 3, conforme detalhamento do Portfólio de Obras no Quadro abaixo:

Quadro 5 - Portfólio de Obras

DETALHAMENTO DAS OBRAS DO PORTFÓLIO DE PESQUISA - CAMADA 1				
SQUERY: "knowledge management" AND "organizational memory"				
Título	Autor(es)	Ano	Destaque do Resumo	Base
Mapeamento da Produção Científica sobre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional: Um Enfoque sobre os Modelos de Implantação e os Fatores Críticos de Sucesso	Damian & Cabero	2020	“Para que a gestão do conhecimento seja implantada com sucesso, aspectos essenciais como memória organizacional, modelos de implantação de gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento precisam ser considerados. [...]”	SPELL
Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Competência em Informação: O Quarteto Estratégico para a Construção e Uso Competente da Memória Organizacional	Yafushi; Almeida & Vitoriano	2019	“Apresenta reflexões e questionamentos acerca da importância da Gestão da Informação, da Gestão do Conhecimento, da Cultura Organizacional e da Competência em Informação em relação à criação e uso competentes da Memória Organizacional [...]”	SPELL
Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional	Neves & Cerdeira	2018	“[...] algumas orientações estratégicas para a promoção de boas práticas de gestão do conhecimento e de construção da memória nas organizações.”	SPELL
Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento	de Sá Freire, et al.	2012	“Este estudo apresenta a conceituação de memória organizacional, seu papel para a gestão do conhecimento [...]”	SPELL
Information Systems and Organizational Memory: a literature review the last 20 years	Barros; Ramos & Perez	2015	“The advancement of technologies and Information Systems (IS) associated with the search for success in the competitive market leads organizations to seek strategies that assist in acquisition, retention, storage, and dissemination of	SPELL

			knowledge in the organization in order to be reused in time, preserving its Organizational Memory.”	
Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional	Damian & Cabero	2020	“[...] o conhecimento e sua gestão, representam um campo onde pesquisas e estudos devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, [...]. Apesar de sua posição estratégica, considerável conhecimento organizacional é perdido devido a deficiente criação, obtenção, gestão e conservação da memória organizacional.”	SCIELO
Organizational memory and knowledge management	Pereira	2014	“The metaphor of organizational memory is used in many different ways and with very different understandings in the organizational theories in general and in knowledge management [...]”	SCIELO
Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da Memória Organizacional Histórica	Estevão & Strauhs	2013	“[...]Memória Organizacional Histórica, a fim de promover precisão nas respostas dos sistemas de busca e recuperação da informação. O universo desta pesquisa exploratória é representado pelas empresas participantes do Fórum Permanente de Gestão do Conhecimento[...]”	SCIELO
Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias	Zancanaro, et al.	2013	“Memória organizacional e gestão do conhecimento são temas interligados que têm crescido em importância para pesquisadores e organizações[...]”	SCIELO
Case based organizational memory for processing architecture based on measurement metadata	Martin & Divan	2016	“With the aim to manage and retrieve the organizational knowledge, in the last years numerous proposals of models and tools for knowledge management and knowledge [...]”	IEEE
An ontology based architecture to support the knowledge management in higher education	Laoufi, et al.	2011	“[...] implanting the knowledge management approach within the university IBN ZOHR of Agadir. We propose an approach based on the e-learning and its components to establish an organizational memory [...]”	IEEE
Towards Better Knowledge Management in Global Software Engineering	Noor & Rana	2018	“[...] This paper presents a unified knowledge sharing framework to facilitate knowledge management [...]. The framework aims to mitigate the shortcomings of knowledge sharing tools [...] providing communication, collaboration, organizational memory [...]”	IEEE
An architecture for organizational memory systems in institutions of higher education	Melgar & Quilca	2016	“The purpose of this paper is to define architecture for organizational memory [...]. The aim arose from the identified problem, where the constructions of knowledge management systems [...]”	IEEE
An Empirical Study on the Relationships of Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance	Du	2011	“A growing belief has emerged that effectively managing knowledge can enhance performance. [...]it is found that organizational memory, knowledge sharing, knowledge absorption, and knowledge receptivity serve as first-order indicators of the higher-order construct we label knowledge management orientation[...]”	IEEE
Approach into and prospect of the current organizational unlearning research	Fan	2012	“From knowledge dynamics perspective, knowledge management mainly includes organizational learning, organizational memory and organizational forgetting. [...]”	IEEE
A Semantic Wiki to Share and Reuse Knowledge into Extended Enterprise	Lahoud; Monticolo & Hilaire	2014	“[...] This approach is based on a semantic wiki that access the organizational memory of our knowledge management system OCEAN.”	IEEE

A Web knowledge service system based on memory space	Liu, Wang & Zhang	2011	“Organizational memory is crucial to the accumulation of the organizational knowledge and the training of the staff. This paper studies how to achieve an effective knowledge management in the network environment.[...]”	IEEE
System of Information Systems and Organizational Memory	Saleh & Abel	2018	“[...] how the retention facilities (acquisition, retention, retrieval, and artifacts of cooperation) in the stages in the organizational memory could be overcome by the means of System of Information Systems.[...]”	IEEE
Developing rail safety competencies based on accident and incident investigations: Using root cause taxonomies to learn from accidents	Basaran & Yilmaz	2016	“[...] For organizational effectiveness; approaches of knowledge management, systems of organizational memory and organizational learning systems interact with each other.[...]”	IEEE
An Empirical Study of Organizational Learning's Influences on Customer Knowledge Acquisition Ability	Li, Wang & Ma	2012	“[...] organizational learning process, composed of knowledge discovery, knowledge comparison, behavior reflection, learning error correction and organizational memory, has significant impacts on the improvement of customer knowledge acquisition ability. [...]”	IEEE
A Context Modeling Method of Knowledge Recommendation for Designers	YAN, et al.	2016	“[...]knowledge recommendation oriented toward different goals such as knowledge management system, organizational memory or problem solving[...].”	IEEE
Knowledge-based interaction in globally distributed advanced engineering and construction	Kristoffersen	2012	“[...] the idea of a structured, collaborative knowledge management and identifies gaps between its conceptualization and observable practice. [...]”	IEEE
Capturing knowledge from research projects: From project reports to storytelling	Machado, Watanabe& Peltola	2016	“[...]como uma estrutura de narração de histórias para capturar e compartilhar conhecimento e informações contextuais melhoraria a memória organizacional e o gerenciamento de projetos de pesquisa? [...]”	IEEE
Introduction to Knowledge Management Value, Success and Performance Measurements Minitrack	Jenex; Smolnik & Croasdell	2012	“Research into knowledge management (KM), organizational memories, and organizational learning has been affected by investigations such as implementation aspects, system developments, or knowledge flows [...]”	IEEE
The wisdom of ecosystems: A transactive memory theory of knowledge management in entrepreneurial ecosystems	Roundy	2020	“[...]ecosystems to facilitate knowledge management and organizational learning, insights from group cognition are adapted to introduce the concept of entrepreneurial ecosystem transactive memory. [...]”	WILEY
Integrating Knowledge and Knowledge Processes: A Critical Incident Study of Product Development Projects	Kraaijenbrink	2012	“[...] The paper starts off with a conceptual framework comprised of four knowledge processes—knowledge creation, knowledge application, knowledge integration, and knowledge retention—and their interactions. [...]”	WILEY
Rethinking the complexity of virtual work and knowledge sharing	Shi & Weber	2018	“[...] The use of internal information communication technology plays a positive role in influencing organizational memory when teams are geographically and functionally diverse. [...]”	WILEY

Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach	Lakshman	2011	“[...] Drawing from advances in the acquisition, strategic HRM, knowledge management [...] managing knowledge flows. [...]”	WILEY
Perspectives on effective digital content management in organizations	Venkitachalam	2019	“[...] Based on our research experiences in knowledge management, particularly knowledge codification in digital infrastructures, we provide certain perspectives on the four considerations for effective management of digital content in large organizations. [...]”	WILEY
The Role of Knowledge Intermediaries in the Management of Experience Knowledge	Franssila	2013	“[...] The study focused on exploring the challenges and demands knowledge intermediaries experienced in enabling experience knowledge sharing and reuse.”	WILEY
The sharing and management of managers' knowledge: A structured literature review	Ouédraogo & Rinfret	2019	“The management and sharing of managers' knowledge constitute vital components of organizational success and performance. [...] how managerial knowledge is and could be shared and managed.”	WILEY
An Opportunity for Mutual Learning between Organizational Learning and Global Strategy Researchers: Transactive Memory Systems	Argote	2015	“[...] A transactive memory system is a collective system for encoding, storing, and retrieving information. [...]”	WILEY
Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers	Santos, Soares & Carvalho	2012	“[...] we point out the following major knowledge sharing barriers: codification process, inadequate information technology, lack of initiative and strategy by the workers, and lack of time and resources. [...]”	WILEY
DETALHAMENTO DAS OBRAS DO PORTFÓLIO DE PESQUISA - CAMADA 2				
SQUREY: "organizational memory" AND "decision making"				
Título	Autor	Ano	Destaque do resumo	Base
Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda	Santos & Valentim	2021	“[...] a memória organizacional é prática, pragmática, objetiva, está a serviço, tem foco em ações concretas e na construção de processos de gerenciamento e está voltada à produtividade. [...]”	SCIELO
Sequestrado pela esperança: dinâmicas de desvio da missão e dissolução de identidade em uma organização sem fins lucrativos	Cappelen & Pedersen	2021	“[...] Com base na literatura sobre memória organizacional, em uma perspectiva de recurso estratégico, o artigo apresenta os efeitos da história, da memória e do passado que permitiram a resiliência e a sobrevivência organizacional. [...]”	SCIELO
Os Sistemas de Informação e seu Apoio às Funções da Memória Organizacional: um Estudo Exploratório	Nonato & Perez	2018	“[...] Sistemas de Informação [...] SI apoiam algumas das funções da MO, [...] capazes de lidar com informações menos estruturadas e decisões mais complexas produzem maior contribuição para a MO. [...]”	SCIELO
Sistema de memoria organizacional para centros I+D de una institución de educación superior	Reátegui, et al.	2015	“El objetivo del artículo es proponer un modelo de Sistemas de Memoria Organizacional [...]. Las instituciones de educación superior (IES) son organizaciones donde la investigación es una de sus actividades fundamentales que requiere una adecuada gestión del conocimiento. [...]”	SCIELO
Memoria organizacional y gestión del conocimiento	Pereira	2014	“La metáfora memoria organizacional es utilizada [...] en la gestión del conocimiento en particular[...]”	SCIELO
Understanding organizational memory from the Integrated	Perez & Ramos	2013	“[...] (ERP), [...] to the consolidation of certain features of Organizational Memory.”	SCIELO

Management Systems (ERP)				
Memória e formalização social do passado nas organizações	Costa & Saraiva	2011	“[...]Discutir a apropriação da memória pelas empresas significa resgatar a perspectiva histórica e problematizar a opção dos gestores das organizações a respeito do que lembrar - e do que esquecer.”	SCIELO
Relationship Between The Organizational Memory and Innovativity: The Case of Software Development Companies in The Southern Region of Brazil	Kaufmann, et al.	2019	“[...] OM practices, since they help understand the makings of innovative environments. [...]”	SCIELO
On using a collective memory for organizational decision support	Noureddine & Abdelkader	2014	“[...] For organizational effectiveness; approaches of knowledge management, systems of organizational memory and organizational. [...]”	IEEE
Behavioural similarity analysis for supporting the recommendation in PAbMM	Diván & Reynoso	2017	“[...] the decision making process associated with the online processing, requires support or knowledge from previous experiences.”	IEEE
Computer aided competence management	Cubic, Pivac & Skugor	2012	“[...] important tool in preparing for and acquiring new business opportunities in highly competitive market, implementing strategic decisions [...]”	IEEE
Data-Driven Decision Making	Dívan	2017	“Along the decision-making process we depend of assumptions, premises, the context [...] the knowledge of the company depends of our data. [...]”	IEEE
Explaining institutional amnesia in government	Stark	2018	“[...] variations in organizational memory loss. [...] leads to the introduction of four explanations for amnesia, relating to: organizational churn, absorptive capacity, strategic-instrumental decision making [...]”	WILEY
Improving Screening Decision Making through Transactive Memory Systems: A Field Study	Hammedi, Val Riel & Sasovova	2012	“[...] screening decision making is investigated from the perspective of a Transactive Memory System (TMS).”	WILEY
How management teams foster the transactive memory system-entrepreneurial orientation link: A domino effect model of positive team processes	Kollmann, et al.	2020	“[...] we suggest that team processes mediate the impact of teams' transactive memory system [...]”	WILEY
The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness	Ali, Keskin & Byrne	2012	“[...] the relationship between organizational emotional memory and firm innovativeness, such that emotional experience storage influences innovativeness in the firm [...]”	WILEY

Fonte: Elaborado pelos autores.

Deste levantamento, detecta-se que a tomada de decisões não necessariamente implica em discutir como as decisões serão implementadas, e nem qual é a relação da implementação de decisões com a MO. Após a aplicação dos três filtros, a Formação do Portfólio de Obras pode ser classificada conforme a quantidade de artigos removidos e selecionados por base (Quadro 6).

Quadro 6 - Formação do Portfólio de Obras

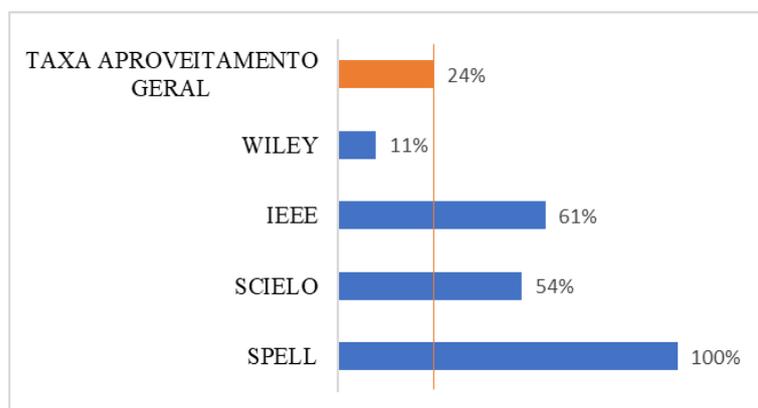
Base	Quantidade anterior	Removidos	Selecionados
SPELL	5	0	5
SCIELO	27	15	12
IEEE*	31	12	19
WILEY	147	134	13
Soma	210	161	49

Fonte: Elaborados pelos autores.

Legenda: \* - Incluindo conferências.

A Formação do Portfólio de Obras, apresentada na coluna "selecionados" do Quadro 6, indica o volume de artigos separados por base e que foram selecionados após os três filtros aplicados ao resultado bruto da busca em cada camada. O portfólio contém 49 obras após exclusão de 127 artigos, permitindo relacionar um índice de, aproximadamente, 24% de aproveitamento das buscas iniciais. O Índice de Aproveitamento de Obras Geral e por Base no Gráfico 2, expande esta visão:

Gráfico 2 - Índice de Aproveitamento de Obras Geral e por Base



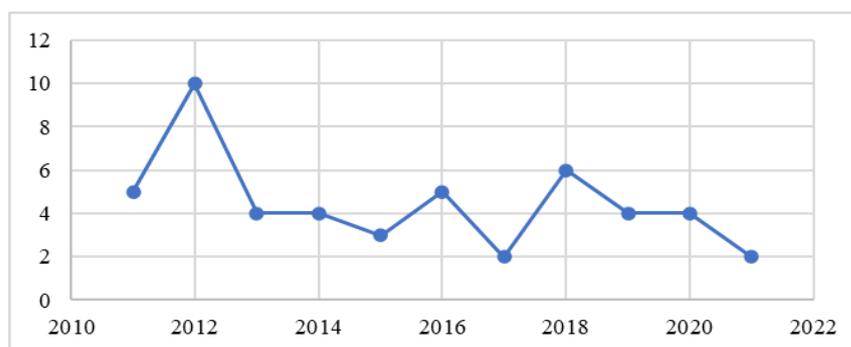
Fonte: Elaborado pelos autores.

Salienta-se que menos do que 1/3 das obras totais apresentam no seu título ou resumo alguma relação entre os termos combinados em cada camada; tão pouco evidencia uma relação direta entre os termos. O Gráfico 2 ajuda a caracterizar a composição do Portfólio de Obras, mostrando que a base que ofertou o maior volume de obras iniciais, teve a menor taxa de aproveitamento. Contudo, a base que ofertou o menor volume de obras iniciais, teve a maior taxa de aproveitamento das obras para a composição do portfólio.

Proporcionalmente ao volume inicial de buscas: a Camada 1 ofereceu um volume maior de obras para o portfólio, seguida pela Camada 2; a Camada 3 ("memória organizacional" E

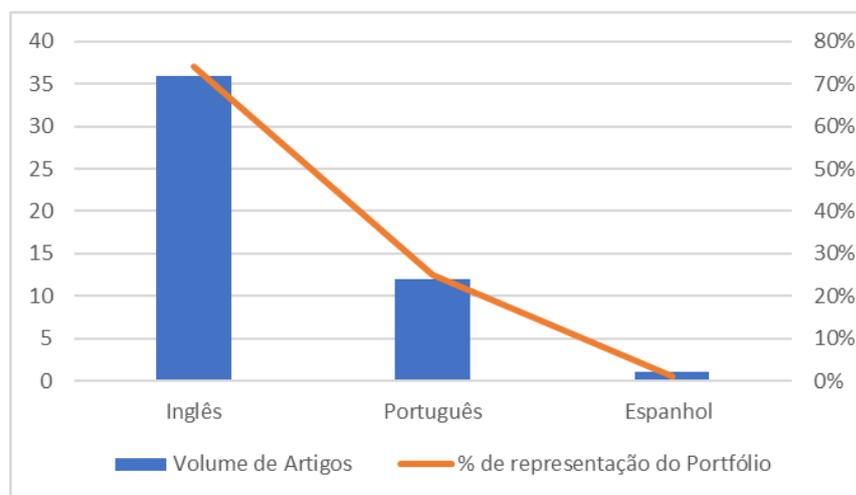
“implementação de decisões”) não ofereceu nenhuma obra para compor o Portfólio de Obras (conforme apresentado nos Gráfico 3 e 4).

Gráfico 3 - Volume anual de obras por portfólio



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 4 - Línguas originais das obras do portfólio



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 demonstra o maior pico em volume de obras do portfólio no ano de 2012, seguido de um novo pico, menos expressivo, em 2018. O ano menos expressivo em publicações de obras do portfólio foi em 2017. Pode-se observar certa estabilização a partir de 2019, visto que as buscas foram realizadas em meados de setembro de 2021, ou seja, antes do ano acabar. Já o Gráfico 4 cruza o volume e o índice representado pelo portfólio em relação às línguas originais de publicação, sendo a língua inglesa a mais expressiva, abarcando 74% das obras do portfólio, seguido do português com 25%.

## 5. CONCLUSÕES

Por meio da revisão sistemática da literatura com abordagem bibliométrica para quantificar a produção de artigos - que relacionam a MO com tomada e implementação de decisões - foi possível constatar sobre uma relação complementar e interdependente entre GC e MO para formar as bases para tomadas de decisões mais eficientes dentro das organizações, conforme autores citados no tópico 2.

Este estudo possibilitou identificar um possível espaço de contribuição teórica para pesquisa acadêmica, com pesquisas que façam uma relação direta, tanto conceitual quanto de aplicação prática entre GC e MO. Bem como a relação conceitual com aplicação prática entre MO e implementação de decisões nas organizações, sendo uma camada de busca que não aparece no Portfólio de Obras. Por meio da implementação das decisões pode ser possível criar e atualizar o conhecimento contido na MO, alimentando o repertório para novas tomadas e implementações de decisões, não sendo encontrado nas bases de busca selecionadas, nenhum modelo que represente especificamente essa dinâmica.

O estudo também permitiu compreender que as tomadas e implementações de decisões quando estruturadas pelos preceitos da GC fornecem a dinâmica necessária para manter pulsante a memória organizacional e os fluxos do conhecimento em uma organização. Por tanto, a criação de um modelo de GC que evidencie a MO pode favorecer maior produtividade e autonomia nos processos de gestão e maior eficiência e agilidade para tomada e implementação de decisões de uma organização. Essa perspectiva é endossada por Cabero e Damian (2020), por exemplo, quando avisam que os modelos existentes não destacam o papel da MO para a consolidação da GC nas organizações.

Embora este estudo possa ser replicado/testado, é importante considerar as seguintes limitações: 1) dependendo do caminho percorrido para coleta de dados (ou seja, seleção de bases, seleção de palavras-chaves, combinação das camadas e aplicação de filtros), pesquisa similar sob esta mesma temática pode apresentar resultados diferentes; 2) os dados, obtidos pelas análises dos processos de buscas e formação do portfólio, podem não ser suficientes para a compreensão do cenário de produção científica sobre os temas; 3) os resultados apresentados neste estudo devem ser compreendidos como sendo uma amostragem da literatura disponível, não representando a realidade factual do contexto macro.

## REFERÊNCIAS

- Barros, VFDA, Ramos, I., & Perez, G. (2015). Sistemas de informação e memória organizacional: uma revisão de literatura. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 12, 45-63.
- Borges, R. C., Medeiros, D. D., & Farias L. G. (2019). O uso do método SSF para o desenvolvimento da revisão bibliográfica em trabalhos de conclusão de curso em engenharias IV. *XLVII Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia e II Simpósio Internacional de Educação em Engenharia da ABENGE*.
- Castells, M. (2013). Poder de comunicação. *Imprensa da Universidade de Oxford*.
- Dalkir, K. (2017). O papel dos recursos humanos (RH) no compartilhamento do conhecimento tácito. In *Handbook of Research on Tacit Knowledge Management for Organizational Success* (pp. 364-386). IGI Global.
- Damian, I. P. M., & Cabero, M. M. M. (2020). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra chave*, 10(1), 106-106.
- Do Nascimento, N. M., & Vitoriano, M. C. D. C. P. (2017). O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. *Em questão*, 23(1), 202-227.
- Ferenhof, H. A., & Fernandes, R. F. (2016). Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. *Revista ACB*, 21(3), 550-563.
- De Brito Feitoza, R. A., & Duarte, E. N. (2021). Interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento. *Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação*, 8.
- De Sá Freire, P., Tosta, K. C. B. T., Helou Filho, E. A., & Da Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de ciências da administração*, 14(33), 41-51.
- Hoffmann, W. A. M. (2016). Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. *Ciência da informação*, 45(3).
- Jennex, ME, Smolnik, S., & Croasdell, DT (2016, janeiro). Introdução ao Minitrack de Medições de Valor, Sucesso e Desempenho da Gestão do Conhecimento. Em 2016, 49ª Conferência Internacional do Havaí sobre Ciências do Sistema (HICSS) (pp. 4182-4182). IEEE.
- Do Nascimento, N. M., de Souza, J. S. F., Valentim, M. L. P., & Cabero, M. M. (2016). Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória

- organizacional: um diferencial competitivo. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 6, 29-44.
- Dos Santos, J. C., Moro-Cabero, M. M., & Pomim, M. L. (2016). A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. *Blucher Social Sciences Proceedings*, 2(4), 1245-1255.
- Feitoza, R. A. B, Duarte E. N. (2020). Visões epistemológicas da Gestão do Conhecimento na Ciência da Informação. UFPB.
- Neves, P. M. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 8(1), 3-19.
- Santarém, V., & Vitoriano, M. C. D. C. P. (2016). Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, 158-170.
- Santos, B. R. P. D., & Damian, I. P. M. (2018). Análise Curricular da Gestão do Conhecimento em programas de Pós-graduação em Ciência da Informação no Brasil. *XIX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XIX ENANCIB)*; 24(2).
- Santos, J. C. dos, Moro-Cabero, M. M.; & Valentim, M. L. P. (2016). A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. *Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas*, 11.
- Yafushi, C. A. P., Almeida, M. F. I. D., & Vitoriano, M. C. 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*; v. 9 n. 3 (2019); 4-20, 24(2), 20-4.
- Young, R. (2010). Knowledge management tools and techniques manual. *Asian Productivity Organization*, 98, 1-98.