

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO VOLTADO ÀS CARACTERÍSTICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Proposition of a knowledge management model focused on the characteristics of organizational memory

Ieda Pelógia Martins DAMIAN

Doutora

Universidade de São Paulo, Departamento de Educação, Informação e Comunicação, Ribeirão Preto, Brasil
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Departamento de Pós-graduação em Ciência da Informação,
Marília, Brasil
iedapm@usp.br

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

María Manuela Moro CABERO

Doutora

Universidad de Salamanca, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Salamanca, Espanha
moroca@usal.es

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

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

RESUMO

Objetivo: Considerando que a memória organizacional é elementar para a gestão do conhecimento, este estudo tem como objetivo a proposição de um modelo de implantação da gestão do conhecimento que considere as características da memória organizacional.

Método: este estudo tem como base metodológica a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura nos periódicos científicos da área da Ciência da Informação referente aos temas gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento e memória organizacional.

Resultado: proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado as características da memória organizacional. Se acredita que esse modelo apresenta um importante aporte inovativo ao incorporar a abordagem da memória organizacional à ao estado da arte sobre o modelo de implantação de gestão do conhecimento nas organizações.

Conclusões: se destaca que a implantação da gestão do conhecimento em uma organização deve se dar por meio de um modelo. Além disso, se considera que os benefícios advindos da gestão do conhecimento somente serão usufruídos se esta gestão estiver diretamente voltada à memória organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Modelos de Implantação.

ABSTRACT

Objective: Considering that organizational memory is elementary for knowledge management, this study aims to propose a model for the implementation of knowledge management that considers the characteristics of organizational memory.

Method: this study is based on the methodological basis of bibliographic research and literature review in scientific journals in the area of Information Science regarding the themes of knowledge management, models for implementing knowledge management and organizational memory.

Result: proposition of a knowledge management model focused on the characteristics of organizational memory. It is believed that this model presents an important innovative contribution by incorporating the approach of organizational memory to the state of the art on the model for implementing knowledge management in organizations.

Conclusions: it is highlighted that the implementation of knowledge management in an organization must take place through a model. In addition, it is considered that the benefits arising from knowledge management will only be enjoyed if this management is directly focused on organizational memory.

KEYWORDS: Knowledge Management. Organizational Memory. Deployment Models.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento, de acordo com Davenport e Prusak (1998), se origina e é utilizado na mente humana; envolve experiência, valores, informações, reflexão, síntese e contexto; é difícil de ser estruturado, transferido ou capturado por máquinas.

Alçado a posição de recurso estratégico, o conhecimento precisa ser gerenciado de modo adequado. A Gestão do Conhecimento (GC), segundo Dalkir (2005), compreende o gerenciamento ordenado de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de agregar valor à esta organização, através da reutilização do conhecimento e da inovação. Para Ventura Victoria *et al.* (2003), a GC é a transferência de conhecimento do possuidor ao necessitado, com a possibilidade de combinar pessoas, processos e tecnologias e obter como resultado uma vantagem competitiva.

Para que a implantação da GC seja bem sucedida, a utilização de um modelo de implantação é altamente recomendável. Os modelos permitem, conforme Bennet e Bennet (2004), compreender de modo realista a GC nas organizações, enxergar as organizações como estruturas de conhecimento e ter um entendimento aprofundado da GC e dos elementos envolvidos.

Por meio da análise das características do conhecimento e dos processos envolvidos em sua gestão, se evidencia o papel essencial desempenhado pela Memória Organizacional (MO). Apesar de existir muitos modelos de GC, se verifica que os mesmos não destacam, de maneira direta, o papel da MO para o sucesso da GC. A MO, de acordo Pereira, Silva e Pinto (2016), cuida da representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional para facilitar o acesso, compartilhamento e reutilização destes recursos na organização. Existe, segundo Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), um relacionamento importante entre a MO e a GC e, a partir do potencial estratégico da MO e do conhecimento, é possível desenvolver aprendizagens essenciais e disponibilizar diferencial estratégico para o processo decisório.

Uma vez demonstrada a importância dos modelos de GC e de seu relacionamento com a MO, se acredita que este estudo que objetiva a proposição de um modelo de implantação da GC voltado à MO possa contribuir com a Ciência da Informação (CI) que ainda carece de estudos voltados aos inúmeros elementos que interagem com a GC.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento, para Drucker (1999), suplanta o valor do capital e do trabalho e se destaca como o recurso econômico de maior relevância. Para Cerdá (2013), o

conhecimento é considerado a nova matéria-prima do século XXI, já que viabiliza o aumento da competitividade organizacional. Devido a sua importância, o conhecimento exige uma gestão a altura que, para Gnecco Jr. *et al.* (2010), cuida da maneira pela qual as organizações criam, armazenam, disseminam e usam o conhecimento; e define os padrões de interação entre pessoas, tecnologias e estrutura organizacional na criação e uso do conhecimento para a resolução dos problemas organizacionais e tomada de decisão.

A GC, de acordo com Hoffmann (2016), é um modelo de gestão focado na estratégia organizacional e aproveita os recursos já existentes na organização para que as pessoas possam identificar e utilizar as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já foi criado. Para Santos e Damian (2018), a GC se encarrega do conhecimento derivado do ser humano que deve ser utilizado em várias atividades organizacionais, com destaque ao processo decisório.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a GC proporciona retornos crescentes à organização, pois o conhecimento, diferentemente dos recursos materiais que diminuem conforme são utilizados, os recursos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

2.1. Modelos de gestão do conhecimento

A implantação da GC não é uma tarefa simples e para que seja efetiva é preciso que se desenvolva um planejamento e ações estratégicas que, para Furlanetto e Oliveira (2008), levem a disseminação e ao compartilhamento do conhecimento em todos os níveis hierárquicos; respeitem as particularidades das organizações; mobilizem a organização; ofereçam condições para que as mudanças necessárias se tornem efetivas; e levem à sustentabilidade no longo prazo.

Com o objetivo de identificar as características dos modelos de GC, são apresentados a seguir modelos destacados na literatura da área da CI.

Partindo do princípio de que o conhecimento somente será útil se estiver condizente com o objetivo organizacional, o modelo de Wiig (1993) se estrutura por meio das dimensões: i) integridade: considera que todo conhecimento relevante deve ficar disponível

de forma integral e completa; ii) ligação ou conectividade: pondera que quanto maior for o número interligações do conhecimento, maior será a coerência de seu conteúdo e maior será seu valor; iii) congruência: retrata que fatos, conceitos, valores, julgamentos e vínculos associativos e relacionais entre os objetos de conhecimento precisam ser consistentes; e iv) perspectiva e propósito: considera que o conhecimento é organizado segundo um ponto vista específico.

O modelo de GC de Wiig (1993) é composto por quatro passos: 1) desenvolver: atividades nas quais os trabalhadores do conhecimento se envolvem para desenvolver produtos e serviços, bem como a obtenção, análise, reconstrução, codificação e organização do conhecimento; 2) reter: lembrar, acumular e incorporar conhecimento em repositórios e arquivar conhecimento; 3) compartilhar: se refere à coordenação, montagem, acesso e recuperação de conhecimento; e 4) usar: verifica se o conhecimento é utilizado para gerar benefícios (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014).

O fato da informação compreendida a partir de um determinado contexto foi o que norteou o desenvolvimento do *I-Space*, modelo de GC desenvolvido por Boisot (1998) que considera que a informação só será eficiente se o seu conteúdo for compartilhado entre os emissores e receptores. No *I-Space*, conforme Pizzaiia *et al.* (2018), os ativos do conhecimento são dispostos em um espaço tridimensional denominado 'espaço de informação', composto pelas dimensões: codificação (relacionada à categorização e à classificação do conhecimento); abstração (associada à criação do conhecimento por meio da análise e compreensão dos dados); e difusão (concatenada ao acesso e à transferência de informação).

As fases que constituem o fluxo dinâmico do conhecimento do *I-Space* são: 1) escaneamento: identifica ameaças e oportunidades relacionados a codificação dos dados; 2) solução de problemas: destacam os *insights* coerentes para a codificação, de modo a eliminar incertezas; 3) abstração: os *insights* codificados são generalizados, reduzindo seus detalhes e criando conceitos acerca deles; 4) disseminação: compartilhamento dos *insights* criados; 5) assimilação: *insights* codificados são aplicados em situações diferentes; e 6) impacto: os conhecimentos abstraídos de práticas concretas são incorporados (PIZZAIA ET AL., 2018).

O modelo de GC desenvolvido por Choo (1998) se baseou no princípio de que o conhecimento deve ser considerado a partir da informação provida de sentido de acordo com o contexto específico para criar conhecimento e tomar decisão. Para tanto, Choo (2006) afirma que os seguintes processos devem ser realizados: 1) criação do significado:

compreender a informação a partir de seu contexto exterior; 2) construção de conhecimento: transformação do conhecimento individual em conhecimento compartilhado por meio do diálogo e compartilhamento; e 3) tomada de decisão: avaliação e a análise das informações e conhecimentos obtidos.

O modelo de GC desenvolvido por Davenport e Prusak (1998) se baseia em três processos principais: 1) geração do conhecimento: voltado ao desenvolvimento do conhecimento organizacional; 2) codificação e coordenação do conhecimento: envolve maneiras para expressar o conhecimento, de modo que possa ser compartilhado; e 3) transferência do conhecimento: transferência espontânea e não estruturada que ocorre entre as pessoas e transferência estruturada do conhecimento que pode ocorrer por meio de documentos e banco de dados.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) criaram o *Enabling Knowledge Creation* (EKC), modelo de GC que tem como foco as pessoas, seus relacionamentos e a colaboração que estabelecem. O EKC apresenta cinco facilitadores do conhecimento que influenciam as etapas do processo de criação de conhecimento: 1) instilar a visão do conhecimento: criar na organização a visão de que o conhecimento é essencial para alcançar as metas traçadas; 2) gerenciar as conversas: as conversas devem ser gerenciadas porque é o centro de toda atividade de conhecimento; 3) mobilizar os ativistas do conhecimento: conscientizar os líderes na criação de conhecimento na organização, incentivando e iniciando o diálogo e guiando as pessoas durante esta atividade; 4) criar o contexto adequado: criar um ambiente propício para a criação de conhecimento; e 5) globalizar o conhecimento local: divulgar o conhecimento, criado localmente, para todos os interessados (MOTA, 2011).

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), uma ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC, desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) é composto pelas etapas: 1) obtenha: faz com que as pessoas tenham condições de construir a informação de que necessitam; 2) utilize: voltada à utilização do conhecimento para criar valor e inovação direcionados ao cliente; 3) aprenda: busca encontrar meios para integrar a aprendizagem com a maneira pela qual as pessoas trabalham, de modo que elas tenham condições de criar seus próprios conhecimentos; 4) contribua: agrega contribuições das pessoas ao processo de GC organizacional; 5) avalie: avalia a qualidade do conhecimento e identifica maneiras de alavancá-lo; 6) construa e mantenha: a organização deve integrar as atividades estratégicas de crescimento e de sua renovação de acordo com as exigências

atuais; e 7) descarte: as organizações devem identificar e manter os conhecimentos relevantes e aqueles que não agregam valor devem ser descartados.

A *American Productivity & Quality Center* (APQC, 2003) desenvolveu o *Road Map for Knowledge Management Results*, um método de implantação da GC que, além de dar condições para a organização identificar em que estágio se encontra no processo de implementação da GC, demonstra como começar e indica a direção mais adequada a ser seguida. Os estágios do modelo da APQC (2003) são: i) “Início”: verifica se a organização, bem como as pessoas que a compõem, já despertaram para a importância da GC; ii) “Desenvolvimento da estratégia”: identifica iniciativas de GC existentes na organização; iii) “Desenho e implementação de práticas de GC”: foca na expansão da abrangência das atividades executadas no estágio anterior; iv) “Expansão e Apoio”: estágio em que se encontram as organizações que já estão conscientes da importância e dos benefícios da GC; e v) “Institucionalização da gestão do conhecimento”: momento em que a GC já está institucionalizada.

O primeiro passo para as organizações que desejam implantar a GC é, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), identificar o que sabe e o que não sabe para que estratégias baseadas em suas competências possam ser definidas. Para os autores, a implantação da GC se dá por meio de um ciclo composto por seis processos que se inter-relacionam, denominados “Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento” que são: 1) identificação do conhecimento: mapeamento de habilidades e potencialidades que ocorre através da análise do ambiente de conhecimento da organização; 2) aquisição de conhecimento: se dá por meio da mediação das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros; 3) desenvolvimento de conhecimento: desenvolver habilidades ainda não encontradas dentro ou fora da organização; 4) compartilhamento do conhecimento: transformação de informações ou experiências individuais em recurso disponível para ser utilizado pela organização toda; 5) utilização do conhecimento: faz com que conhecimento seja utilizado para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis; e 6) retenção do conhecimento: voltada a estruturação sistemática de processos de seleção, armazenagem e atualização de conhecimento. Para a retroalimentação do ciclo da GC, os autores complementam seu modelo com os processos de análise das metas de conhecimento e de avaliação do conhecimento, que determinam as metas e a direção a ser tomada pela organização no processo de GC.

Com o objetivo de simplificar o ciclo de vida da GC, Dalkir (2005) desenvolveu um modelo de ciclo de vida integrado da GC composto pelas seguintes fases: i) criar / capturar:

identifica e codifica o conhecimento interno e externo; ii) avaliar: avalia o conhecimento em relação ao grau de generalização, interesse e relevância; iii) compartilhar / disseminar: compartilha o conhecimento entre todos que vão fazer uso dele; iv) contextualizar: contextualiza o conhecimento para que seja compartilhado e reutilizado; v) aplicar / usar: o conhecimento deve ser aplicado e utilizado em um contexto organizacional; e vi) atualizar: o conhecimento deve ser atualizado para que o ciclo possa ser sustentado.

Terra (2005) apresentou um modelo para a implantação da GC com sete dimensões da atividade gerencial que devem integrar esta gestão nas organizações: 1) estratégia: representada pela cúpula da organização que define as áreas de conhecimento nas quais seus colaboradores devem focar o aprendizado; 2) cultura organizacional: averigua a cultura como fator facilitador ou dificultador do processo de criação e disseminação de conhecimento na organização; 3) estrutura organizacional: deve proporcionar alto grau de autonomia às equipes de trabalho e valorizar as competências individuais; 4) gestão de recursos humanos: deve estar focada na definição de políticas voltadas à aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização; 5) sistemas de informação: se direciona a integração entre os sistemas para que os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento sejam otimizados; 6) mensuração de resultados: avaliar o capital intelectual disponível na organização; e 7) aprendizado com o ambiente: focado na necessidade das organizações se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente em que atuam.

Desenvolvido por Fonseca (2006), o *Organizational Knowledge Assessment (OKA)* é um método de avaliação da GC que possibilita verificar o nível de preparação da organização para GC por meio da identificação dos pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC. O OKA é composto por três elementos essenciais (pessoas, processos e sistemas) que, de acordo com a autora supracitada, possibilitam a operacionalização de ações de GC nas organizações.

Para Riesco (2006), os modelos de GC eram desprovidos de visão sistêmica e de adaptação ao contexto de uso do conhecimento, e para sanar estas questões, desenvolveu o Modelo Integrado Situacional (MIS) que apresenta as características: (i) Premissa e finalidade: parte da premissa de que o conhecimento é o recurso mais valioso que as organizações dispõem e tem como finalidade, facilitar o fluxo de conhecimento para obtenção de vantagens competitivas; (ii) Suposições: a sociedade atual se denomina sociedade do conhecimento devido à importância deste recurso; o conhecimento nas organizações é um conjunto de ideias, crenças e experiências que guiam as ações

organizacionais; a GC realiza grandes mudanças nas organizações; o avanço das TIC levou ao desenvolvimento de sistemas em rede; as pessoas são o fator mais importante da GC; (iii) Dimensão integrada e dimensão particular: a dimensão integrada se encarrega da sociedade em rede a dimensão particular considera as características específicas do contexto onde o conhecimento é utilizado; (iv) Perspectiva social e tecnológica: considera que não se faz GC sem a união de pessoas e de tecnologia; (v) Princípios: integração de resultados teóricos e empíricos; flexibilidade do modelo para se adequar as novidades situacionais; coerência lógica e consistência empírica; pertinência com a necessidade que o justifique; (vi) Componentes: planificação estratégica; auditoria do conhecimento; arquitetura da GC; processo do conhecimento; e avaliação da GC; e (vii) Desenvolvimento sistêmico.

A *Asian Productivity Organization* (APO, 2009) desenvolveu uma metodologia de implementação da GC adaptado à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia composta por três níveis: (1) aceleradores: constituído por liderança, tecnologia, pessoas e processos; (2) processo de GC: composto pelos passos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; e (3) resultados: voltado a avaliação de produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento (BATISTA, 2012). Este método, ainda segundo o autor, é constituído pelas etapas: (i) descobrir: descubra onde você está e crie um *business case*; (ii) desenhar: desenvolva uma estratégia de GC; identifique programas em potencial; desenhe processos e formule um plano de implementação, alinhando GC com a estratégia organizacional; (iii) desenvolver: formule um plano piloto e conduza uma revisão após a ação; e (iv) implementar: implemente um plano para toda a organização; lide com a resistência à GC; desenvolva um plano de comunicação e avalie continuamente.

Castillo e Cazarini (2009) desenvolveram um modelo de GC que utiliza a metodologia de modelagem *Enterprise Knowledge Development* (EKD), composto pelos seguintes submodelos: i) modelo de objetivos: descrição de objetivos de uma empresa e todas as questões associadas para atingi-los; ii) modelo de regras do negócio: define e mantém explicitamente as regras que controlam a organização; iii) modelo de conceitos: define “coisas” e “fenômenos” abordados nos outros modelos; iv) modelo de processos do negócio: análise dos processos, a forma como interagem e a forma como processam a informação; v) modelo de atores e recursos: define os tipos de atores e recursos envolvidos nas atividades empresariais; e vi) modelo de requisitos e componentes técnicos: tentativa inicial para definir a estrutura e propriedades do sistema de informação que irá apoiar as atividades do negócio.

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), desenvolvido por Batista (2012), apresenta os seguintes elementos:

- Direcionadores estratégicos: alinhar a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que a GC possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais;
- Viabilizadores da GC: liderança, tecnologia e processos;
- Processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento para que os objetivos organizacionais sejam alcançados;
- Ciclo KDCA: atividades do processo de GC que devem ser executadas com intuito de obter resultados como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade;
- Resultados da GC: podem ser imediatos como a aprendizagem e inovação ou finais como o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade;
- Partes interessadas que são o cidadão-usuário e a sociedade.

Para a implementação do MGCAPB, Batista (2012) elaborou um manual composto pelas etapas: (i) diagnóstico: uma autoavaliação do grau de maturidade em GC; (ii) planejamento: define a visão da GC, seus objetivos e suas estratégias; (iii) desenvolvimento: escolha de um projeto-piloto para ser testado e implementado, avaliação do resultado obtido e aproveitamento das lições aprendidas para implementá-lo em toda a organização; e (iv) implementação: discutir os fatores críticos de sucesso na implementação do plano de ação GC, definir meios para manter os resultados da implementação, determinar formas para superar a resistência à implementação da GC e elaborar a estratégia contínua de implementação da GC.

2.2. Memória organizacional

A memória organizacional, conforme Freire *et al.* (2012), é uma estrutura de rede composta por pessoas, artefatos, experiências e processos interligados que constituem a estrutura de conteúdos e conhecimentos que foram preservados ao longo do tempo que se associam de acordo com as necessidades organizacionais.

Para Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), a MO é uma ferramenta de gestão estratégica relacionada com a capacidade das pessoas que compõem a organização incorporarem saberes, podendo ser compreendida como um estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos acumulados por estas pessoas ao longo de sua história e sobre os quais agrega-se valor para as comunidades específicas que os consultarem quando os precisarem.

A MO, segundo Pereira, Silva e Pinto (2016), diz respeito a representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional, com o intuito de facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização destes recursos entre os sujeitos organizacionais.

As vantagens da MO destacadas por Nascimento *et al.* (2016) são: representa um diferencial competitivo devido ao valor que os colaboradores atribuem a informação e ao conhecimento; garante a preservação da história da organização e dos colaboradores para utilização futura; auxilia no processo decisório; contribui para o desenvolvimento de estratégias que auxiliam na resolução de problemas; evita que os gestores tenham retrabalho; contribui para antecipar atuações futuras; favorece o uso e reuso dos recursos informacionais, o que gera vantagem competitiva diante das organizações que não possuem uma MO.

A inter-relação entre GC e MO é destacada por diversos autores como Freire *et al.* (2012) que afirmam que a GC propicia o compartilhamento, a explicitação e armazenamento do conhecimento e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da MO. Para Nascimento e Vitoriano (2017), uma das funções da MO é dar suporte aos processos de GC, uma vez que a MO está inteiramente ligada à GC por meio da transformação de seus repositórios em repertórios de conhecimento, que contribuem para o processo decisório e possibilita que as organizações obtenham vantagem competitiva. A MO, segundo Nascimento *et al.* (2016), é uma ferramenta para a GC, pois conduz ao compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional, e a GC possibilita a constituição da MO para uso e reuso futuro.

Diante de tais afirmações, torna-se evidente a importância de se considerar as características da MO em um modelo de implantação da GC.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De caráter exploratório, este estudo tem como base metodológica a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura nos periódicos científicos da área da CI referente aos temas GC, modelos de implantação da GC e memória organizacional.

Para a construção do corpus teórico-metodológico, foram utilizadas as principais obras e autores da CI relacionados com os conceitos envolvidos no estudo, o que permitiu identificar o contexto e as características destes conceitos. O levantamento bibliográfico

permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2007).

A busca, coleta e seleção dos materiais foram realizadas por meio da consulta aos sites de periódicos nas bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES, SCIELO, BRAPCI e SCOPUS, com a utilização das seguintes palavras-chave: gestão do conhecimento; memória organizacional; *gestión del conocimiento*; *knowledge management*; *organizational memory*, modelo e *model*. A busca pelos conceitos trabalhados nesta pesquisa foi realizada nos idiomas português, espanhol e inglês com a intenção de aumentar o número de artigos recuperados.

A execução desta fase levou a proposição de um modelo de implantação de GC que considera as características da MO.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento bibliográfico permitiu verificar que os modelos apresentam suas estruturas embasadas nos processos de GC que são criar, armazenar, compartilhar e usar o conhecimento organizacional. Além dos processos da GC, foi observado que muitos modelos trazem uma etapa relacionada à avaliação do conhecimento, como, por exemplo, Bukowitz e Williams (2002), Dalkir (2005), APO (2009) e Batista (2012). Acredita-se que tal etapa é de fundamental importância em um modelo de implantação de GC devido à grande quantidade de informação e de conhecimento gerada diariamente pelas organizações. Ademais, tal etapa também avalia os resultados obtidos pela GC. Seguindo os aspectos destacados encontrados na literatura pesquisada, o modelo proposto será composto pelos processos de identificar, criar/obter, armazenar, disseminar/compartilhar, utilizar e avaliar. O Quadro um traz os autores serviram de base para a construção de tais elementos.

Quadro 1 - Processos do Modelo de Gestão do Conhecimento Proposto

Etapas	Autores utilizados
Identificar	Boisot (1998); Choo (1998); von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Probst, Raub, Romhardt (2002); Dalkir (2005); Terra (2005); Fonseca (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)
Criar/Obter	Wiig (1993); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Bukowitz e Williams (2002); Probst, Raub, Romhardt (2002); Dalkir (2005); Terra (2005); Fonseca (2006); Riesco (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)
Armazenar	Wiig (1993); Boisot (1998); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub, Romhardt (2002); Terra (2005); Fonseca (2006); Riesco (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)
Disseminar/Compartilhar	Wiig (1993); Boisot (1998); Davenport e Prusak (1998); von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Bukowitz e Williams (2002); Probst, Raub, Romhardt (2002); Dalkir (2005); Terra (2005); Fonseca (2006); Riesco (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)

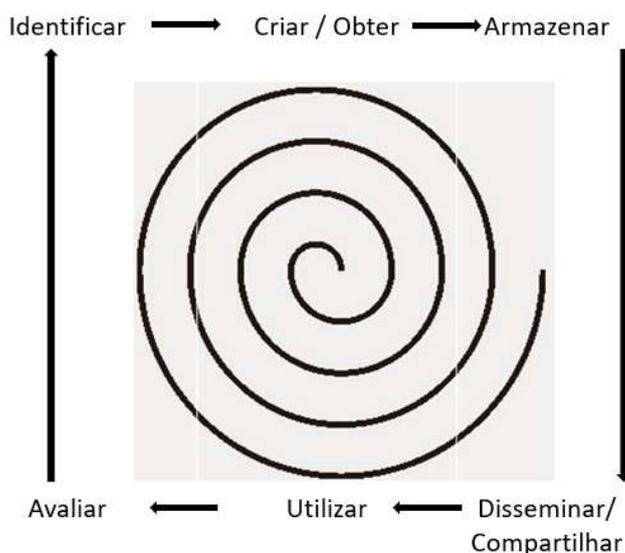
Utilizar	Wiig (1993); Boisot (1998); Choo (1998); Bukowitz e Williams (2002); Probst, Raub, Romhardt (2002); Dalkir (2005); Fonseca (2006); Riesco (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)
Avaliar	Boisot (1998); Bukowitz e Williams (2002); Dalkir (2005); Terra (2005); Fonseca (2006); Riesco (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)

Fonte: elaborado pelas autoras.

No intuito de maximizar não apenas os casos de sucesso na implantação da GC, mas também de sua continuidade, o modelo proposto foi desenhado com base na estrutura em forma de espiral apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), para destacar a importância da constante renovação dos processos da GC e do conhecimento em si, considerando que as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, onde as mudanças são frequentes e constantes e informações e conhecimentos são gerados em velocidade nunca antes observada. Vale ressaltar que a velocidade e a quantidade de informação e conhecimento gerados podem alterar a perenidade e a validade destes recursos, tornando essencial sua avaliação constante, o que justifica a inclusão do processo de “Avaliação” no modelo proposto.

Se espera que a proposição de um modelo de implantação da GC em forma de espiral possa contribuir para o aumento do conhecimento organizacional relevante e, desta maneira, fazer com que tal gestão desempenhe papel fundamental na construção de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que dele fizerem uso. A estrutura do modelo de GC proposto é demonstrado na Figura um.

Figura 1 - Modelo de Implantação de Gestão do Conhecimento Proposto



Fonte: elaborado pelas autoras.

De acordo com Santos e Damian (2018, p. 253)

As organizações lidam, diariamente, com um volume imenso de informação e conhecimento que são produzidos, compartilhados, recuperados e utilizados no ambiente organizacional. Assim, é incontestável o fato de que todo esse volume cause confusão aos funcionários que atuam dentro de organizações, que ainda não perceberam a importância do gerenciamento desses fatores.

O processo “Identificar” se propõe a evitar que situações como a acima descrita se repitam e, para tanto, o primeiro passo para a implantação da GC deve ser identificar quais conhecimentos são necessários para o desempenho dos afazeres organizacionais. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o primeiro passo para as organizações que desejam implantar a GC é identificar o que sabem e o que não sabem para que estratégias baseadas em suas competências possam ser definidas.

Diante do exposto, o processo de “Identificar” é composto pelas atividades: 1) divulgar a missão e a visão organizacional para todos os colaboradores; 2) escolher um projeto piloto para a implantação da GC; 3) definir quais são os objetivos esperados GC; 4) definir quais são os conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto; 5) realizar um levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC.

Uma vez identificado quais são os conhecimentos necessários para a execução do projeto escolhido, é preciso definir maneiras pelas quais tal conhecimento possa ser criado e/ou obtido, objetivo do processo “Criar/Obter”. A única maneira pela qual as organizações podem criar conhecimento é por meio das pessoas. O conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos e não pelas organizações sem os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Diante deste fato, as organizações devem oferecer condições para que as pessoas que a compõem possam gerar conhecimento relevante para o desenvolvimento de seu negócio, o que envolve analisar com profundidade e melhorar as condições relacionadas com os fatores críticos de sucesso da GC percorridos na etapa anterior. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as pessoas precisam ter confiança e liberdade para agir sobre novas ideias e que suas contribuições devem ser valorizadas para encorajar a participação ativa na criação de valor.

Neste processo, é de fundamental importância fazer com que o conhecimento individual se torne conhecimento organizacional. Para tanto, neste momento, deve ser feito uso da Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que demonstra como os conhecimentos são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional.

Como as organizações atuam em um ambiente repleto de mudanças, é fundamental que a criação e a obtenção de conhecimento sejam uma constante. Esta constante sustenta-se sobre a MO, e a sua confiabilidade não se rege pelo tempo, senão por sua gestão compreendida como um contínuo (VAN BUSSEL, 2018).

O processo “Armacenar” se encarrega de armazenar, de modo ordenado e sistemático, o conhecimento criado para que não seja perdido e possa ser reutilizado sempre que se faça necessário. Este armazenamento deve ser realizado de forma a evitar que conhecimentos relevantes sejam perdidos e de modo que o conhecimento armazenado possa ser facilmente utilizado sempre que for preciso. A MO previve em constante mudança, cuida da qualidade do conhecimento armazenado e se destaca devido a relevância para as organizações.

As organizações perdem uma quantidade significativa de conhecimento seja por não gerenciá-la de modo eficiente, seja pela saída de seus colaboradores, o que Dalkir (2005) se refere a como “amnesia corporativa”. Para Freire *et al.* (2012), a constituição da MO evita que se perca conhecimento em virtude da saída de um especialista da organização. Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que, para que o conhecimento possa ser utilizado, é preciso que haja uma estruturação sistemática de processos de seleção, armazenagem e atualização de conhecimento, o que acaba por constituir a memória da organização. A MO segue o ciclo vital dos documentos, em modo contínuo de gestão que garante a integração destes documentos baseando-se na sua relevância e, especialmente, no seu valor administrativo, jurídico, legal, fiscal, financeiro, econômico, organizativo, social e histórico.

Para que conhecimentos relevantes não sejam perdidos e que estejam à disposição daqueles que deles necessitam, a organização deve criar sua MO que, de acordo com Freire *et al.* (2012) e Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), é uma ferramenta de gestão estratégica relacionada com a capacidade de os membros organizacionais incorporarem saberes, com o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo, que leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da organização.

Uma vez que o conhecimento se encontre armazenado na MO, é preciso fazer com que ele seja disseminado e compartilhado entre todos que compõem a organização e que podem fazer uso dele. Esta é a finalidade do processo “Disseminar/Compartilhar”. Para Bukowitz e Williams (2002), as pessoas precisam saber onde encontrar os recursos de conhecimento. É no compartilhamento do conhecimento que, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), ocorre a transformação de informações ou experiências individuais em recurso disponível para ser utilizado por toda a organização. Wiig (1993) considera que

todo conhecimento relevante deve ficar disponível de forma integral e completa, de modo que as pessoas saibam que o conhecimento está disponível e onde devem buscá-lo.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que todos os processos e atividades de GC são realizados com o propósito de fazer com que conhecimento seja utilizado nas atividades diárias da organização para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Este também é o propósito do processo “Utilizar”. Stein (1995) afirma que os colaboradores de uma organização somente serão motivados a recuperar o conhecimento existente se valorizarem os resultados passados, se tiverem conhecimento da existência do conhecimento desejado, se tiverem a capacidade de procurar, localizar e decodificar o conhecimento desejado e se o custo de recuperar o conhecimento for menor do que o custo de gerá-lo novamente.

A finalidade da MO se radica na sua difusão e usabilidade. Esta última é uma das características do documento autorizado na MO (ISO 15489-1:2016). Van Bussel (2018) especifica cinco requisitos para o acesso à informação contida na MO: facilidade de localização, disponibilidade ao longo do tempo; perceptibilidade ou visibilidade, inteligibilidade e compreensibilidade do contexto organizacional.

As organizações, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), devem criar estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento para que a infraestrutura de conhecimento seja abrangente e bem organizada. A utilização do conhecimento, de acordo com os autores, é a maneira pela qual as pessoas utilizam o conhecimento para resolver problemas, aprender, ensinar, responder às demandas ou às oportunidades do mercado e agregar valor à organização.

O processo “Avaliar” parte do princípio que o conhecimento é perecível, ou seja, um conhecimento que hoje é válido e relevante pode não ser no futuro. Deste modo, é importante avaliar se o conhecimento armazenado continua sendo válido e caso não o seja, é preciso verificar se é necessário que o mesmo continue sendo armazenado. As organizações não devem reter conhecimento desnecessário, além de saber reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Para os autores, o descarte de conhecimento desnecessário evita que o processamento do conhecimento duplique os esforços de armazenamento de conteúdo.

Dalkir (2005) afirma que o conhecimento precisa ser constantemente avaliado em relação ao grau de generalização, interesse e relevância para determinados públicos-alvo e adequação geral. De acordo com a autora supracitada, é preciso verificar se o

conhecimento é útil, válido e se vai gerar valor para a organização. Ressalta-se que a MO deve ser resultado de avaliação contínua, o que se constitui em um processo complexo que considera critérios de utilidade e sustentabilidade ademais de muitos outros fundamentados nos valores primários (vinculados a necessidades legais, jurídicas, económicas, administrativas) e secundários (informativos, institucionais e sociais) reconhecíveis nos documentos.

A GC requer uma série de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, de tempo, etc.) e sua continuidade depende, em grande medida, dos resultados alcançados por esta gestão. Portanto, se faz necessário avaliar os resultados obtidos por meio da GC para que a mesma possa continuar recebendo os recursos necessários e para que ajustes que se façam necessários sejam realizados de modo que resultados mais expressivos possam ser atingidos. A avaliação, de acordo com Ahmed, Lim e Zairi (1999), é fundamental para as organizações verificarem se estão alcançando seus objetivos e, para ser eficaz, deve incluir, além das medidas financeiras tradicionais, medidas não financeiras. Por meio da etapa de avaliação é possível, ainda de acordo com os autores, verificar inúmeros benefícios advindos da GC como a redução da perda de capital intelectual dos funcionários que deixam a organização; a redução do custo de desenvolvimento de um novo produto / serviço; o aumento da produtividade dos trabalhadores, tornando o conhecimento acessível a todos os funcionários; e o aumento da satisfação dos funcionários. Nesta mesma linha, as unidades gestoras da MO são valorizadas atendendo aos resultados esperados, à qualidade dos serviços, ao rendimento e ao impacto que produzem por meio da sua gestão, existindo variadas ferramentas para medir a sua maturidade e certificação (cumprimento dos critérios ISO 30301- gestão padronizada para os documentos, ISO 9001- gestão padronizada da sua qualidade, e, ISO 27001 – gestão padronizada da sua segurança da informação, entre outras opções).

Bukowitz e Williams (2002) reforçam a importância de verificar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional e, para tanto, sugerem que novas formas de capital organizacional sejam identificadas e que se criem novas tarefas de gestão. O conhecimento, concluem os autores, consome recursos que devem ser convertidos valor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da posição estratégica ocupada pelo conhecimento, sua gestão se torna imprescindível para todas as organizações que desejam se manterem e se destacarem em um ambiente de grande competitividade e de mudanças constantes. É importante destacar que as características próprias do conhecimento fazem com que sua gestão se torne abrangente e complexa. Para tanto, a utilização de modelos voltados à implantação da GC é o caminho mais indicado a seguir.

Apesar de existir um número expressivo de modelos de GC, foi possível verificar, por meio do levantamento bibliográfico realizado, que estes não destacam a inter-relação existente entre GC e MO. Considerando que as características da MO são essenciais para a implantação e manutenção da GC nas organizações, este estudo propõe um modelo de GC voltado às características da MO.

Se acredita que esse modelo apresenta um importante aporte inovativo ao incorporar a abordagem da MO à ao estado da arte sobre o modelo de implantação de GC nas organizações. Se espera que gestores, analistas, pesquisadores e demais interessados possam utilizar o modelo proposto para que a GC possa ser implantada com sucesso nas organizações.

As principais contribuições deste estudo para a área acadêmica estão relacionadas com a realização de estudos acerca da GC voltada à MO. Com a proposição de um modelo de implantação da GC voltado à MO, acredita-se que novas fronteiras no campo da GC possam ser pesquisadas e descobertas na área da CI. Espera-se que a realização desta pesquisa possa contribuir de maneira significativa para realização de mais pesquisas nesta área na CI que ainda é recente e que, portanto, carece de mais estudos aprofundados.

Em relação à área gerencial, este estudo contribui com a identificação de aspectos essenciais para o sucesso da implantação e do desenvolvimento da GC por meio da proposição de um modelo de implantação da GC voltado à MO, de modo que as organizações possam usufruir de modo eficaz dos benefícios desta gestão, além de construir uma vantagem competitiva sustentável em um contexto organizacional altamente competitivo.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

AHMED, P.; LIM, K.; ZAIRI, M. Measurement practice for knowledge management, **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999.

APQC. **APQC's road map to knowledge management results**: stages of implementation, 2003. Disponível em: <<http://www.apqc.org>>. Acesso: 19 out. 2019.

APO. ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management**: facilitator's guide. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acesso: 23 ago. 2019.

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

BENNET, A.; BENNET, D. **The intelligent complex adaptive system**. New York: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOISOT, M. H. **Knowledge Assets**: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. New York: Oxford University Press, 1998.

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

CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. **GEPROS**: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v.4, n.4, p.61-77, 2009.

CERDÁ, J. D. Gestión documental y gobierno abierto: El archivo en la república de los dados. **Tábula. Estudios archivísticos de Castilla y León**, n. 16, p.123-137, 2013.

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

CHOO, C. W. **The knowing organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions - 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2006. 368 p.

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

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

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014.

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

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

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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

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

HENRY, N. L. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, Washington, v.34, n.3, p. 189-196, 1974.

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

ISO International Standardization Organization. ISO 15489-1: 2016. **Information and Documentation. Records Management. Part. 1-Concepts and principles**. Gêneve: ISO, 2016.

MOTA, D. **Modelos de gestão do conhecimento e micro e pequenas empresas**: estudo em empresas de base tecnológica. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, 2011.

NASCIMENTO, N. M. do *et al.* Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. esp., p. 29-44, jan. 2016.

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

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

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

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

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

RIESCO, M. **El negocio es el conocimiento**. Madrid, España: Díaz de Santos, 2006.

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**, v. 24, p. 253, 2018.

SANTOS, J. C. dos; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. **Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas**, Londrina, 2016.

STEIN, E. W. Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v.15, n. 2, p.17-32, 1995.

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

VAN BUSSEL, G.J. Archivos institucionales en el “Mundo 2.0” El marco de actuación para el “Archive-as-is”. **Tábula**. Asociación de Archiveros de Castilla y León, n. 21, p. 41-79, 2018.

VENTURA VICTORIA, J.; ORDÓÑEZ DE PABLOS, P.; GARCÍA SUÁREZ, J.L.; ÁRIAS ÁLVAREZ, A.M. **Capital intelectual y aprendizaje organizativo**. Nuevos desafíos para la empresa. Madrid: AENOR, 2003.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ICHIJO, K. **Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando Empresa com Poder**, Campus, 2001.

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

Notas

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: I. P. M. Damian, M. M. Moro-Cabero

Coleta de dados: I. P. M. Damian, M. M. Moro-Cabero

Análise de dados: I. P. M. Damian, M. M. Moro-Cabero

Discussão dos resultados: I. P. M. Damian, M. M. Moro-Cabero

Revisão e aprovação: I. P. M. Damian, M. M. Moro-Cabero

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

FINANCIAMENTO

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Processo 2018/24270-0.



CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

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

Enrique Muriel-Torrado, Edgar Bisset Alvarez, Camila Barros.

HISTÓRICO

Recebido em: 11/05/2020 – Aprovado em: 08/07/2020 - Publicado em: 04/09/2020