

PERCEPÇÕES PRÁTICAS DO STORYTELLING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Data da submissão: 18/08/2023

Data de aceite: 01/09/2023

Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes

Universidade Federal de Sergipe
São Cristóvão – Sergipe
<http://lattes.cnpq.br/5544481320922328>

Valéria Aparecida Bari

Universidade Federal de Sergipe
São Cristóvão – Sergipe
<http://lattes.cnpq.br/0106962520738975>

Ana Paula Monteiro Almeida Chagas

Universidade Federal de Sergipe
São Cristóvão - Sergipe
<http://lattes.cnpq.br/9104071533315068>

Telma de Carvalho

Universidade Federal de Sergipe
São Cristóvão - Sergipe
<http://lattes.cnpq.br/8059846475323761>

RESUMO: Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão bibliográfica abordando de forma teórica, conceitual e crítica as análises e práticas do uso do *storytelling* como ferramenta de Gestão do Conhecimento (GC) para a estruturação da Memória Organizacional (MO) nas organizações. As principais fontes de informação foram as bases de dados científicos da área de Ciência da Informação,

como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), bem como obras literárias de referência. A análise das fontes selecionadas foi conduzida por meio de uma abordagem de análise de conteúdo, organizada em categorias definidas aos objetivos da pesquisa. Os resultados, predominantemente qualitativos e descritivos estão em conformidade com o desenvolvimento contínuo do campo de estudo que engloba GC, MO e *storytelling*. Abordou-se as questões associadas ao papel da MO na CG no âmbito organizacional e as práticas de *storytelling* nas organizações, concluindo-se que o *storytelling* é reconhecido como um método de GC que propositadamente estimula ações de externalização de conhecimento tácito ou intangível no contexto organizacional, por meio das narrativas de memória.

PALAVRAS-CHAVE: Storytelling; gestão da informação; gestão do conhecimento; memória organizacional; fluxo informacional.

PRACTICAL PERCEPTIONS OF STORYTELLING AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL FOR STRUCTURING THE ORGANIZATIONAL MEMORY

ABSTRACT: This study aimed to carry out a bibliographical review approaching in a theoretical, conceptual and critical way the analyzes and practices of the use of storytelling as a Knowledge Management (KM) tool for structuring the Organizational Memory (OM) in organizations. The main sources of information were scientific databases in the area of Information Science, such as the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), as well as reference literary works. The analysis of the selected sources was conducted using a content analysis approach, organized into categories defined by the research objectives. The results, predominantly qualitative and descriptive, are in line with the continuous development of the field of study that encompasses GC, MO and storytelling. Issues associated with the role of OM in GC at the organizational level and storytelling practices in organizations were addressed, concluding that storytelling is recognized as a GC method that purposely stimulates actions to externalize tacit or intangible knowledge in the organizational context, through memory narratives.

KEYWORDS: Storytelling; information management; knowledge management; organizational memory; information flow.

1 | INTRODUÇÃO

O campo de atuação dos profissionais da Ciência da Informação (CI) tem se mostrado desafiador e dinâmico. Novas concepções do uso da informação têm ampliando os debates em relação aos processos de tratamento, mediação, comunicação, disseminação e uso da informação. Enquanto intensificados pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), esses processos detêm um conjunto de recursos tecnológicos em evolução contínua e itinerante. Essa situação, como apontada por Valentim (2008), desempenha um papel fundamental como impulsionador das mudanças no uso da informação, conferindo-lhe status de valor estratégico nas organizações. Para a autora, tais processos são sustentados por um ambiente propício à inovação e à busca por vantagem competitiva.

Considerados pilares para o desenvolvimento organizacional, a informação e o conhecimento instruem os processos mais importantes de organização da informação com fins estratégicos. Destaca-se a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) consecutivamente, que organizam e direcionam o fluxo informacional para a geração do conhecimento. Ressalta-se, à vista disso, que certas informações essenciais para a formação do conhecimento organizacional residem nos discursos e nos saberes, de maneira implícita, e estão sujeitas a depender de maneira abrangente e comprometida de uma cultura de compartilhamento do conhecimento por parte da organização (Valentim, 2008).

Recuperar e organizar o conhecimento tácito por meio da técnica de *storytelling* equivale a aproximar as narrativas da memória, uma prática de longas décadas, aos

debates contemporâneos como componentes das estratégias de GC e como um método para a estruturação da Memória Organizacional (MO) no contexto da CI.

O *storytelling* organizacional tem demonstrado ser um método capaz de estimular, por meio das narrativas de memórias, novos diálogos para problemas antigos, oferecendo novas perspectivas à riqueza de experiências de eventos passados. Isso resulta na transformação dessas experiências em significados renovados no presente e, no futuro, estabelece uma base de conhecimento coletivo compartilhado. Para Cogo (2013) o *storytelling* organizacional resulta no fortalecimento de um senso compartilhado de pertencimento, atribuindo a cada membro da organização uma orientação genuína e coletiva de sua importância e contribuição para as conquistas alcançadas. Isso valoriza o protagonismo de testemunhos simples, conferindo-lhes confiança.

Brusamolín e Suaiden (2014) afirmam que ao submeter as memórias coletivas de uma organização à prática do *storytelling*, é possível criar uma consciência coletiva para a identificação de padrões, diagnósticos e soluções armazenadas em um sistema de informação destinado à MO. Compreende-se que a contribuição do *storytelling* organizacional reside em integrar as narrativas de memória ao conhecimento organizacional por meio da GC, sendo formalizado e armazenado na MO.

Trata-se de temáticas que no contexto organizacional possuem vínculos diretos com a memória, informação e o conhecimento, migrando sistematicamente para o ponto focal do registro da informação com fins de gestão. A MO e a GC têm sido discutidas principalmente como processos de “eficiência e eficácia” (Santos; Valentim, 2021, p. 4). Essas autoras complementam que a MO é um recurso pertencente à organização e, portanto, no contexto de estruturação e recuperação da memória coletiva de um grupo, é essencial que exista um ambiente propício para influências que facilitem o compartilhamento e a aquisição de informação e conhecimento.

A grande problemática nas organizações reside na capacidade de recuperar, preservar e integrar informações para construir um conhecimento genuíno e à cultura organizacional. Embora os processos de GI e de GC tenham evoluído com a sistematização proporcionada pelas TIC e tenham chegado a estabelecer fluxos informacionais muito competentes, eles muitas vezes não abrangem a informação tácita e a memória. Isso resulta na perda do conhecimento tácito, afetando a dinâmica da “espiral do conhecimento”, como teorizado por Nonaka e Takeuchi (1997).

A situação informacional ideal seria justamente aquela em que os conteúdos tácitos e de memória fossem contidos em um repositório, por excelência digital, o que favoreceria o seu registro, representação e integração. Dessa forma, seria possível utilizar e reutilizar as informações produzidas no fluxo informacional informal para fins de gestão, os quais, embora passíveis de recuperação, estão sempre sujeitas a riscos de perda e lapsos das experiências adquiridas e vivenciadas na organização.

Conseqüentemente a MO é um repositório para recuperação da memória coletiva que tem a GC como insumo e ferramenta necessária à sua composição. A GC evidencia as competências e os valores constitutivos de seus membros, especialmente em um cenário de cognição e atribuição de significados, para que sejam metodologicamente estratificados na organização (Santos; Molina, 2023).

As abordagens sobre MO no âmbito organizacional e da CI formam um conjunto de conceitos ainda em processo de consolidação (Santos; Valentim, 2021). Esse é um tema que ganhou importância por se relacionar com outras disciplinas, cujas pesquisas priorizaram a informação e o conhecimento como ativos de estruturação e recuperação. Isso demonstra que a temática é justificada por seu caráter atemporal e de valor para as organizações, a saber: “Informações geradas no passado, disponibilizadas no presente, permitindo novas utilizações e a construção de novos conhecimentos, agora ou no futuro” (Oliveira; Rodrigues, 2017, p.17).

Considerando que a GC e a MO promovem e estabelecem uma cultura de aprendizado organizacional, diretamente vinculada ao ciclo de vida e às experiências vividas dentro da organização, em um cenário de sociais e comunicativas motivadas e moldadas pelos indivíduos e reinterpretados pela memória coletiva do grupo, o *storytelling* organizacional torna-se “uma referência discursiva indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade” (Nassar; Cogo, 2013, p. 89). Isso justifica as interligações entre os temas de GC, MO e as aplicações práticas do *storytelling*.

À vista disso, esse estudo teve por objetivo realizar uma revisão bibliográfica, desenvolvida sob o ponto de vista teórico, conceitual e crítico para destacar as principais análises e percepções práticas do uso do *storytelling* como ferramenta de GC para estruturação da MO nas organizações.

Utilizou-se como fonte de informação as principais bases de dados digitais científicas da CI, abrangendo os domínios interdisciplinares do saber. Isso inclui a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e publicações de obras literárias de referência na área. Realizou-se uma análise de conteúdo das fontes selecionadas, determinando-se uma análise categorial embasada nos objetivos da pesquisa. Os resultados obtidos foram de natureza qualitativa e descritiva, esperados com o desenvolvimento do campo de estudo que envolve a GC, MO e *storytelling*.

21 O PAPEL DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

No contexto em constante evolução da Sociedade da Informação, dois fenômenos distintos desempenham um papel central nos processos informacionais, tecnológicos, culturais, econômicos e sociais nas organizações: a informação e o conhecimento. De acordo com Valentim (2008), junto com as TIC, esses elementos constituem os pilares

fundamentais da Sociedade da Informação e permeiam todas as atividades organizacionais, a saber:

A informação é a matéria prima, o insumo básico do processo; as tecnologias de informação e comunicação são as estruturas que possibilitam o acesso, a armazenagem, o processamento e a mediação/disseminação; o conhecimento é resultado do processo (Valentim, 2008, p. 11).

As mudanças induzidas pelas TIC no ambiente organizacional têm ampliado as práticas de GI e GC. A GI atua nos fluxos formais, focalizando o conhecimento explícito, enquanto a GC se refere aos fluxos informais de informação e ao conhecimento explícito (Valentim, 2004). A autora destaca que o gerenciamento dos fluxos de informação envolve mapear e reconhecer esses fluxos. No entanto, o desafio reside em mapear fluxos informais devido à natureza do conhecimento tácito, que é difícil de capturar. Identificar a localização e a forma de acessar esse conhecimento é uma questão recorrente nas organizações.

É necessário compreender que a GC requer a implementação de abordagens metodológicas e práticas para estruturar o conhecimento dentro da organização. Essa estruturação depende do compartilhamento do conhecimento gerado entre os membros da organização (Santos; Valentim, 2014). Na mesma linha de visão, Santos (2021) salienta que a GC e a GI, apesar de objetivos distintos, se complementam e se inter-relacionam. Esse entrelaçamento garante que a informação seja organizada e estruturada para ser utilizada de maneira eficaz. Para esta autora, a GI vem alicerçar o conhecimento explícito compartilhado pela GG, ou seja:

A GI se alicerça no conhecimento explícito, materializado em um suporte – memória repositório, ou seja, se alicerça em artefatos e transita entre o planejamento, execução e controle proporcionando maior eficácia aos processos de acesso, obtenção e uso da informação em ambientes organizacionais (Santos, 2021, p. 114).

Valentim (2013) vincula a GC à identificação dos fluxos informais e uma gestão integrada com uma mentalidade organizacional orientada para o compartilhamento de informações e a socialização do conhecimento. Esse processo tem impacto na cultura organizacional, como ela explica:

A gestão do conhecimento enfoca, portanto, as competências e habilidades dos sujeitos organizacionais para construir e compartilhar conhecimento, perceber e apropriar informação e aprender com as experiências vivenciadas. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento atua diretamente com o desenvolvimento de valores, crenças, ritos e normas que valorizem essas atividades (Valentim, 2013, p. 69).

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a troca constante de conhecimento dentro das organizações, observando que o conhecimento tácito frequentemente é subestimado. Este tipo de conhecimento contém a essência das práticas dos membros da organização,

sendo considerado intangível e de difícil transmissão. Para os autores “O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69). Os autores destacam que o processo de socialização é crucial para a eficácia desse compartilhamento.

Antes de continuar com as explicações teóricas, é crucial enfatizar as duas dimensões do conhecimento: tácito e explícito. Nesse sentido, optou-se pelo modelo de GC apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), intitulado Modelo SECI, em que cada letra simboliza uma etapa da conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Ilustra a conversão do conhecimento em uma espiral que avança por meio da comunicação organizacional, ancorada em uma cultura positiva que promove a geração de conhecimento e na interação social entre os membros da organização. Esse ciclo é retroalimentado pelo compartilhamento de experiências (Figura 1).

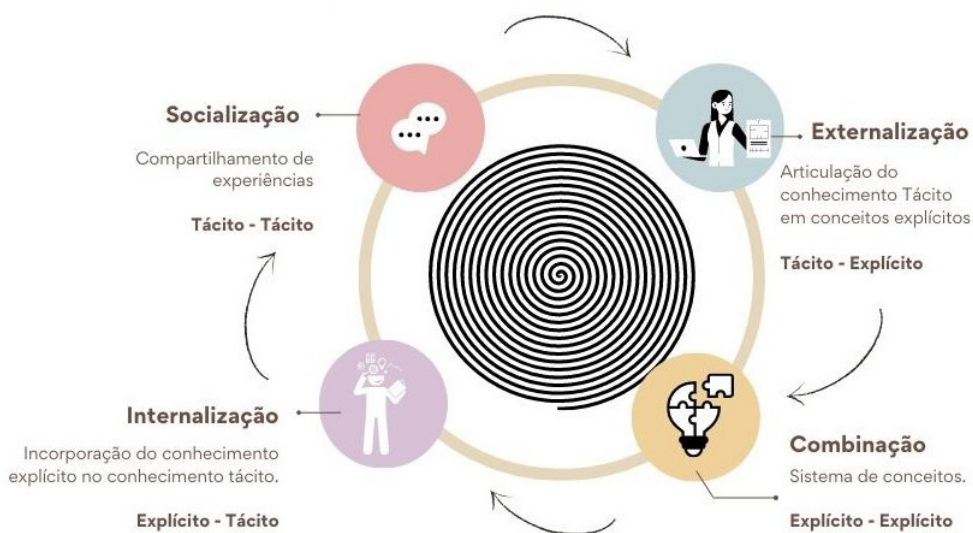


Figura 1 – Espiral do conhecimento: Modelo SECI.

Fonte: elaborado pelas autoras adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Na figura acima, percebe-se que a espiral representa um ciclo retroalimentado pela conversão do conhecimento em várias dimensões, sendo influenciadas diretamente pela comunicação organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as dimensões cognitivas e técnicas do conhecimento tácito são intrinsecamente subjetivas, manifestando-se através de know-how, insights e melhorias adquiridas por meio da percepção e visão de mundo individual. Eles destacam que “A criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 10). Para esses autores, a geração contínua de conhecimento serve como base para a inovação, tendo como ponto de partida os indivíduos dentro da organização.

Retornando à Figura 1, a socialização do conhecimento tácito para tácito resulta no compartilhamento de experiências, gerando novas perspectivas entre os indivíduos. Por meio da articulação desse conhecimento, as experiências criam conceitos explícitos formulados coletivamente. Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que a externalização, ou seja, a conversão do conhecimento tácito em explícito é a chave para a criação do conhecimento propriamente dito.

Após externalizado, o conhecimento é apropriado em novos conceitos, os quais são sistematizados e documentados para possibilitar a internalizados. Isso, por sua vez, envolve uma nova conversão do conhecimento explícito em tácito. Através de uma cultura de comunicação organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimentos, a espiral gira em direção à socialização do conhecimento tácito para tácito. É essa a dinâmica da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Molina e Valentim (2014) enfatizam que o conceito de MO está ligado aos processos de GI e GC, emergindo dos fluxos de informações resultantes das experiências cotidianas dos membros da organização. Eles advogam pela MO como uma estratégia de GC, baseada em tecnologia e impulsionada por fluxos documentais. Esses fluxos são produtos da memória compartilhada e socializada pelo meio da GC.

Nesse parâmetro documental, A GC e a GI são pilares essenciais para a Memória Organizacional (MO), pois se complementam na organização dos fluxos de informação, impulsionados pelas TIC. A MO atua como um repositório de conhecimento formalizado, enriquecendo a aprendizagem e o crescimento da organização (Molina; Valentim, 2014). Esse conhecimento formalizado estabelece para a MO o status de “contêiner para o conhecimento organizacional” (Bruasamolin; Suaiden, 2014, p. 61).

D’Almeida (2014) identifica como problemática da MO uma disparidade entre dois complexos eixos, a saber: o esquecimento e a dificuldade de transmissão, constituintes de sua subjetividade, e a reação de reafirmação e vontade de continuidade, solução que permeia e motiva o sujeito organizacional a lembrar. Para a autora essa motivação movimenta o valor da MO no mundo corporativo, analisando-a como um ativo intangível presente na cultura organizacional, como explica:

A memória não é o passado. Ela supõe sempre um trabalho de reconstituição, de seleção dos elementos do passado. Ela é feita de futuro, mas também de esquecimento. A memória resgatada das organizações é um argumento importante que confere ao produto, ao serviço ou à imagem da empresa um relevo que multiplica a confiança. A memória enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo constitui uma capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor (D’Almeida, 2014, p. 153)

O conceito de MO e suas abordagens estão alinhados com a GC e a GI porque ambos visam preservar o conhecimento gerado no ciclo de vida da organização. Isso envolve a implementação de ações sistematizadas e intencionais para a geração desse conhecimento (Santos; Moro-Cabero e Valentim, 2016). A MO é fortalecida pelo sentimento

de identificação e pertencimento (Santos; Molina; 2023), apesar de sua complexidade não ser objetiva ou tangível. Contudo, pode ser compartilhada, socializada e estruturada (Schweitzr e Varvakis, 2019).

De acordo com Cortes (2019), a Memória Organizacional (MO) preenche lacunas documentais e identifica experiências geradoras de competências e conhecimentos. Isso é especialmente importante para evitar a perda de informações devido à saída de funcionários por aposentadoria, mudança de organização ou falecimento. A MO fortalece os vínculos com a instituição e preserva a memória organizacional como base de conhecimento para uso estratégico.

Choo (2011) entende que recuperar a informação não formalizada deve transpor o conceito resumido de uma lembrança lateral para em uma visão mais ampla de identificação e recuperação de ações e experiências passadas que possam ser ressignificadas para utilização como fonte de conhecimento e referencial para ações voltadas para o desenvolvimento organizacional.

Santa Cruz (2013) explorou a compreensão conceitual da memória a partir de diversas perspectivas, baseando-se em análises comparativas de conceitos de autores clássicos como Feldman e Feldman (2006), Deetz (2005), Putnam (2005), Nora (1984), Halbwachs (1990), Pollak (1989, 1992) e Candau (1998). A partir disso, ele desenvolveu cinco chaves conceituais que contextualizam a Memória Organizacional no ambiente organizacional (Figura 2).

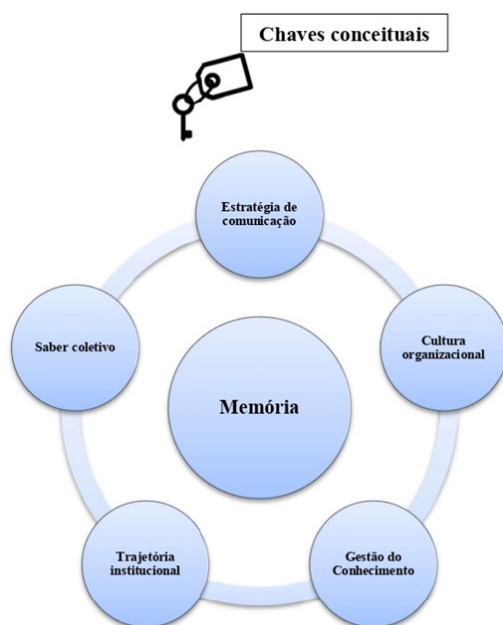


Figura 2 – Chaves conceituais da memória e suas dimensões.

Fonte: Adptado de Santa Cruz (2013, p. 140-141).

Observando a figura supra é possível entender que a memória e a comunicação estão associadas em todas as dimensões sendo mediada por ações que socializam o conhecimento no contexto da comunicação organizacional.

Como estratégia de comunicação, os valores são fortalecidos e apresentados para reconhecimento da sociedade; no âmbito da cultura organizacional envolve elementos da gestão de pessoas voltado para o fortalecimento da identificação do pertencimento dos valores institucionais. Na dimensão com ênfase na GC diz respeito a memória como repositório de preservação do conhecimento construído pelos sujeitos organizacionais em suas experiências e *know how* para recuperação e compartilhamento; memória como trajetória institucional, resgate da história da organização;

Por fim, Santa Cruz (2013) destaca a dimensão da memória como saber coletivo ao identificar sua relação mais profunda com a cultura organizacional “[...] num sentido que quase se aproxima do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade” (Santa Cruz, 2013, p. 141). A autora define a MO sob a perspectiva da cultura e da aprendizagem organizacional.

A Memória organizacional é um aprendizado da organização capaz de ser transportado por “portadores de Memória” (cultura, estrutura, sistemas e procedimentos) e armazenada em “elementos de Memória” por exemplo, visão de mundo, símbolos e sagas para a cultura, autoridade e grupos de projeto para a estrutura, indicadores de performance e regras e rotinas para procedimentos (Santa Cruz, 2012, p. 11).

Ao se abordar as práticas de MO e MI, é sensato considerar as várias dimensões em que a memória está envolvida. Para Thiesen (2013, p. 33) “A memória é uma construção social e não um reservatório de dados. Portanto, jamais pode ser resgatada, mas sim reconstruída”. Isso leva a afirmar que nas pessoas existem que se reconstróem intimamente em seu “eu social”, garantido para a formação de uma memória coletiva que resulta das práticas discursivas moldadas pelas sociais.

Continuando sob a percepção de Thiesen (2013), a MI possui conceito impresso por diferentes elementos que refletem a trajetória de uma instituição. Esses elementos são influenciados pela subjetividade do tempo e pelo processo de legitimação, pertencimento e identidade. A MI está centrada nas práticas e nos resultados institucionais, ou seja:

Assim, a memória organizacional poderia ser vista como um conjunto de meios, através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional. As atividades que estão em jogo dizem respeito às diferentes formas de administração organizacional. (Thiesen, 2013, p. 109).

Santos e Valentim (2021) destacam que embora os conceitos de MO e MI estejam interligados, eles possuem particularidades, similaridades e individualidades que os distinguem. Isso se deve principalmente ao enfoque que cada um adota: a MO concentra-se em ações práticas relacionadas ao uso da informação para gerar conhecimento e nos

processos de gestão visando a eficiência organizacional. Por outro lado, a MI reflete a herança, trajetória social e histórica de uma organização, com ênfase em seus valores éticos, morais e culturais (Santos; Valentim, 2021).

Santos (2019) aborda a informação como um ativo comercial para a formação da Memória Organizacional (MO), com destaque na gestão da memória, repertório e memória como parte da rotina organizacional. Em um estudo subsequente em 2021, Santos e Valentim examinam a MO no ambiente organizacional, concentrando-se na sua estruturação e registro eficiente da informação. Isso impulsionou a materialização da memória por meio da gestão documental e da informação. As autoras enfatizam a importância de a MO estar conectada a repositórios de informações organizadas, especialmente a memória repositório, essencial para a competitividade da organização.

As discussões relacionadas à MO e à GC levam a perceber que, mesmo tratando de aspectos altamente subjetivos, é possível capturar o conhecimento tácito. A eficácia desse processo é moldada pela construção de uma cultura organizacional que valoriza a comunicação e o diálogo, com foco na promoção do conhecimento dentro da organização.

3 | DAS NARRATIVAS DAS MEMÓRIAS AS PRÁTICAS DE *STORYTELLING* NAS ORGANIZAÇÕES

As narrativas têm raízes antigas, especialmente na tradição oral, que desempenhou um papel crucial em preservar e transmitir memórias ao longo de gerações. Isso incluiu aspectos socioculturais como práticas, costumes e crenças, que desempenharam um papel fundamental na preservação da memória social ao longo da história.

Importa destacar que a autenticidade desses relatos está sujeita às lacunas inerentes à retenção da memória. Essa perpetuação, por sua vez, é continuamente mantida por meio da disseminação de conhecimento construído e pela preservação da identidade cultural entre diferentes comunidades, atravessando épocas e persistindo até os tempos contemporâneos.

Trata-se de uma prática milenar que desafiou a evolução da escrita e persistiu mesmo diante do avanço tecnológico, reconfigurando as narrativas em diversos contextos. Lévy (1993) justifica que a persistência da oralidade resulta origina-se de raízes culturais profundas. Grande parte do conhecimento prático que assimilamos e aplicamos em nossas vidas é transmitido por meio das histórias compartilhadas por indivíduos, famílias ou organizações.

Matos (2010, p. 75) alicerça a persistência das narrativas em uma relação intrínseca com a atração emocional e suas ressonâncias profundas na psicologia humana. A autora explora a ideia de que a capacidade de retenção do nosso cérebro é notavelmente amplificada quando se trata de histórias, contos e relatos de experiências explora a ideia de que o nosso cérebro retém informações de maneira mais eficaz quando se trata de histórias e relatos de experiências.

Esse fenômeno é atribuído em grande parte ao poder evocativo das emoções que as narrativas despertam, fortalecendo os vínculos entre o ouvinte e a história, permitindo uma identificação significativa com os personagens envolvidos. Isso é reforçado pelo fato de que as narrativas muitas vezes se desenrolam em cenários vívidos e contextos tangíveis.

À medida que a internet emergiu e se entrelaçou com uma diversificada gama de suportes tecnológicos, um marco foi alcançado na esfera das narrativas da memória, refletindo uma era de mudança amplamente abrangente (Brussamolin; Suaiden, 2014).

Esse cenário foi impulsionado pela capacidade única desses avanços tecnológicos em recuperar, preservar e formalizar a informação oral, em forma de preservação inovadora, permitindo que histórias, conhecimentos e memórias permeiem as barreiras do tempo e do espaço, marcando o início de uma era inédita na interconexão entre a tradição oral e o universo digital. Cogo (2016)) defende um novo “paradigma narrativo”, sobretudo no contexto organizacional. Ele argumenta que o uso das narrativas possibilita a socialização de ações e experiências vivenciadas, conferindo-lhes novos significados.

Conforme mencionado pelo autor citado anteriormente, o *storytelling* facilita a construção de narrativas que transcendem a memória individual, alcançando a esfera da memória coletiva. Isso engloba uma reinterpretação dos sucessos e fracassos, permitindo uma reconfiguração das trajetórias de experiências compartilhadas por meio de diversas abordagens. Cogo (2016, p. 81) destaca: “[...]Ora, a memória, então, nasce dentro da narrativa, encontrando seu lugar na estratégia adotada de representação e fixação de uma dada lembrança vivida”.

Seguindo essa mesma abordagem, Nassar e Cogo (2013) percebem que o valor intrínseco das narrativas estabeleceu uma conexão com disciplinas interdisciplinares, como História, Comunicação e Administração. Essa integração penetrou nas estruturas organizacionais, tornando-se uma fonte geradora de narrativas plurais de experiências e desempenhando um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional participativa.

Os autores supracitados asseveram que as experiências que podem contribuir com a organização não se resumem as fontes formais do conhecimento. Isso ocorre devido à existência de uma multiplicidade de protagonistas sociais no ambiente organizacional, cujas interações se estendem à sociedade como um todo. Sob a perspectiva do *storytelling*, Nassar e Cogo (2013) afirmam que todos os sujeitos organizacionais desempenham um papel de co-criadores na construção da narrativa organizacional. Essa narrativa é solidificada por intermédio de uma memória estruturante, fundamentada na legitimidade da organização e suas representações, conforme sustentam, conforme ponderam:

Essa memória estruturante da cultura organizacional é formalizada e é a matriz de conteúdos, relacionados à produção material e simbólica de uma empresa ou instituição, que se estruturam em narrativas de suas inúmeras

áreas: histórico das organizações; lugares da organização no mercado e na sociedade; seu ideário; processo de socialização intraorganizacional e extraorganizacional com a sociedade, com públicos como clientes, comunidade, imprensa, fornecedores, distribuidores, autoridades, entre outros e com redes de relacionamentos; políticas de recurso humanos; as políticas de comunicação, entre outras diretrizes (Nassar; Cogo, 2013, p. 89).

Para Nassar (2004), Segundo Nassar (2004), conferir valor à história de uma empresa através da oralidade constitui um elo fortalecedor de sua imagem e trajetória, reflexo de suas aspirações. Isso estabelece um ponto de referência essencial para a reavaliação de valores e experiências, conforme complementa Worcman (2004, p. 25) “É a narrativa histórica que norteia a compreensão do presente para o indivíduo e para a organização”.

Na linha de comunicação e marketing empresarial, Denning (2006) descreve que a retomada das narrativas foi potencializada pelo impacto da globalização e da competitividade, resultando em novas abordagens de gestão, marketing e negócios, sob a égide do *storytelling*. De acordo com a afirmação do autor: “histórias que compartilham conhecimento tendem a versar sobre questões e dificuldades, e sobre o modo e os motivos pelos quais os problemas foram resolvidos” (Denning, 2006, p. 170).

Essencialmente, as narrativas contêm discursos que se transformam em experiências acumuladas ao longo dos anos, trazendo-as para o contexto presente e enriquecendo as decisões futuras. Com base nessa visão, Denning (2006) sugere a criação de padrões narrativos que motivam os indivíduos a expressar, disseminar e compartilhar seus conhecimentos, especialmente quando a abordagem do *storytelling* é aplicada.

A adequação destes padrões à realidade de cada organização e sua formulação voltada para alcançar os objetivos delineados pelas narrativas são de extrema importância. A fim de ampliar a compreensão, o Quadro 1 apresenta os oito padrões narrativos sugeridos por Denning (2006, p. 17) para a delimitação dos propósitos da implementação do *storytelling* nas organizações (Figura 3).



Figura 3 – Oito padrões narrativos distintos.

Fonte: adaptado de Denning (2006, p. 17).

Conforme Denning (2006), quando o objetivo do *storytelling* é desencadear ação para promover mudanças, os gestores devem comunicar as alterações a serem implementadas e estimular a participação das pessoas por meio de narrativa de histórias bem-sucedidas, quer no presente ou no passado. O autor denomina esse padrão de “história trampolim”, pois instiga a imaginação a contemplar as mudanças de maneira positiva, favorecendo sua concretização. No que diz respeito ao segundo padrão, Denning (2006) explica que este se baseia na comunicação da própria identidade da pessoa, a fim de estabelecer uma ligação de intimidade e empatia. Para que a narrativa seja eficaz na criação dessa conexão de confiança, é fundamental a utilização de relatos de eventos verídicos que abordem tanto a força quanto a vulnerabilidade. Tais relatos oferecem uma perspectiva autêntica das dificuldades pessoais ou profissionais, servindo como exemplos de superação e incentivo.

De maneira similar, o terceiro padrão enfoca uma narrativa objetiva destinada à transmissão de valores. Portanto, a narrativa deve fomentar debates que abordem diversas perspectivas dos valores sendo promovidos na organização. Comunicar quem a empresa é, ou *branding*, mantém uma estreita relação com o reforço da sua identidade e com a forma como ela se projeta perante a sociedade. O compromisso e o reconhecimento da empresa em relação à marca devem ser evidenciados nesse quarto padrão narrativo, a fim de consolidar a sua credibilidade. Ao estimular uma postura participativa, este padrão narrativo deve ser impulsionado pelo compartilhamento de histórias entre seus membros.

O sexto padrão, “acabar com as fofocas”, constitui outro padrão narrativo de relevância que visa mitigar a disseminação de boatos. Neste, constrói-se uma narrativa com a finalidade de incorporar uma dose comedida de humor, com o intuito de cultivar a resistência à inclinação de fomentar intrigas. Dois outros padrões narrativos de destaque incluem o compartilhamento de conhecimento e as narrativas orientadas para liderar as pessoas em direção ao futuro. No primeiro, os problemas são discutidos, expondo-se as razões por trás de soluções anteriores e criando espaço para o diálogo acerca de alternativas sugeridas. No último padrão, almeja-se inspirar as pessoas em relação ao porvir da organização, incorporando detalhes de eventos passados que possam servir de exemplos ou trampolins para o futuro (Denning, 2006).

O autor ressalta que contar histórias é apenas o ponto de partida, o qual representa apenas metade da batalha. A outra metade, essencialmente, consiste em comunicar a história de forma adequada e completa. Para que a narrativa seja abrangente, é fundamental que aborde não somente os eventos, mas também os desafios enfrentados, as soluções aplicadas e uma explanação detalhada dos fatos subjacentes (Denning, 2006).

Os discursos orais, quando cuidadosamente estruturados, podem revelar conhecimentos que estão dispersos dentro do conhecimento tácito das pessoas, como aponta Souza (2014, p. 79): “o discurso constrói o conhecimento, mas também é construído por ele; da mesma forma que o discurso está no conhecimento, o conhecimento está no discurso”.

Brusamolin e Suaiden (2014) destacam o impacto das narrativas no contexto da CI, ressaltando que a informação faz parte de um sistema informacional que pode ser transmitido por meio de linguagem oral ou escrita. Narrativas são consideradas formas de disseminar conhecimento nas organizações e são apontadas pelos autores como ferramentas metodológicas para a GC, pois desempenham um papel essencial na partilha de experiências, conforme afirmam: “A gestão do conhecimento possui a prática de narrativas (*storytelling*), que facilita o compartilhamento de visões com outras pessoas, de forma a alinhar atitudes em direção a um propósito comum” (Brusamolin e Suaiden, 2014, p. 21).

Na CI, o *storytelling*, conforme apontado por Castro e McSill (2013), tem o potencial de aprimorar a partilha de conhecimento na organização, redefinindo conhecimentos antigos e novos. Essa abordagem na GC amplia o capital intelectual, estimula a aprendizagem profunda e influencia as decisões por meio da transmissão de conhecimento nas narrativas. Matos (2010) também vê o *storytelling* como essencial para práticas de GC, MO e Memória Institucional (MI).

Ao compartilhar as histórias na organização é possível identificar problemas e abordar soluções por meio do compartilhamento do conhecimento adquirido. São os parâmetros entre as melhores práticas e os principais equívocos que evidenciados podem contribuir para uma tomada de decisão mais consciente.

3.1 Contribuição prática de intervenção através de aplicação de modelo de *storytelling*

O modelo prático de aplicação do *storytelling* concebido por Cortes (2019) e desenvolvido em sua pesquisa de mestrado teve como propósito a estruturação da MO por meio de uma intervenção realizada na Procuradoria da União no Estado de Sergipe (PU/SE). Não é nossa intenção aqui detalhar sua pesquisa, que já foi publicada, mas sim apresentar como o “Esquema prático de aplicação da metodologia do *storytelling*” proposto pela autora pode ser utilizado e adaptado em qualquer organização, conforme ilustrado na Figura 4.

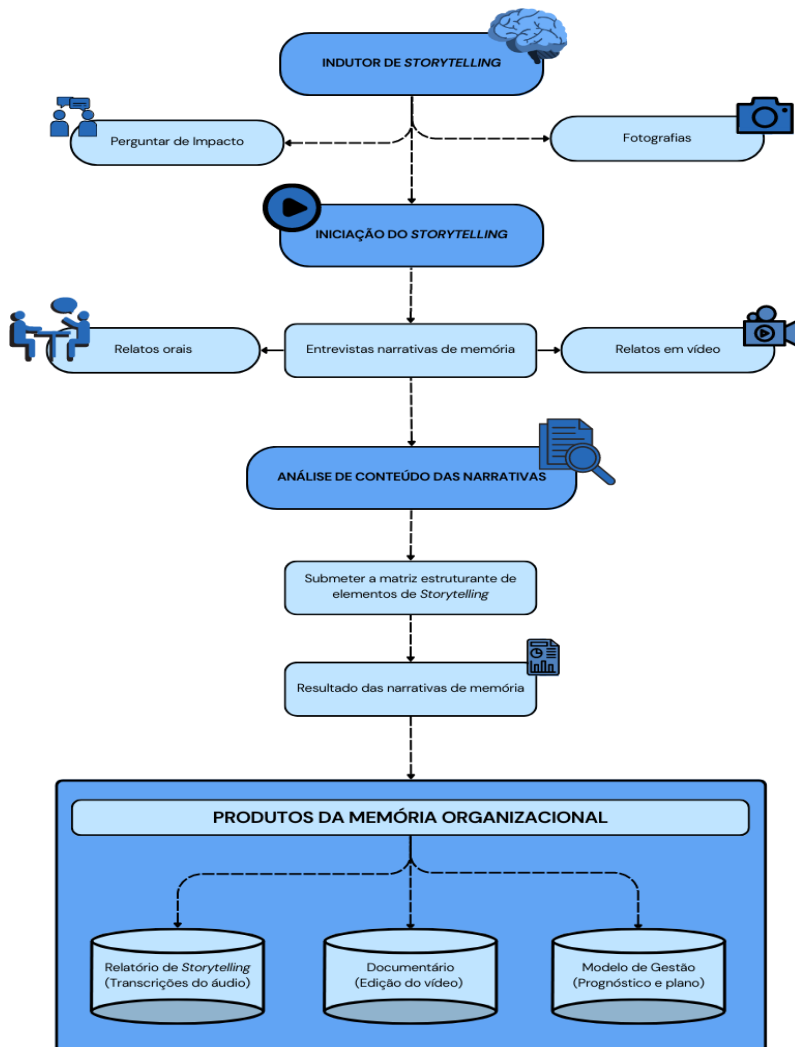


Figura 4 – Modelo de aplicação do storytelling.

Fonte: Adaptado de Cortes (2019).

O primeiro passo delineado por Cortes (2019) consistiu na criação do estímulo para o *storytelling*, o que está diretamente associado à preparação do ambiente onde essa prática será conduzida. Seja a narrativa realizada individualmente ou de forma coletiva, não há diferença significativa; o essencial é empregar diversos estímulos, incluindo fotografias que retratem a trajetória institucional do grupo. Além disso, é aconselhável procurar imagens nos arquivos pessoais dos servidores que evocam sentimentos de pertencimento, bem como fazer uso de frases impactantes e músicas apropriadas. É crucial que o líder da narrativa tenha a habilidade de criar a atmosfera que conduzirá a narrativa de forma eficaz.

De acordo com Matos (2010), um indutor tem como objetivo despertar sentimentos de inspiração e inspiração no indivíduo, permitindo-lhe elaborar sua narrativa de maneira autônoma, com a criação de um espaço aberto para que todos os membros possam se expressar. No modelo proposto por Cortes (2019), foram utilizadas fotografias e perguntas de impacto.

Segundo Cortes (2019), as fotografias desempenham um papel positivo nas narrativas, evocando a memória afetiva dos entrevistados. Esse efeito é amplificado quando o acervo pessoal de fotos institucionais dos participantes é incorporado, conferindo-lhes protagonismo e aumentando a confiança no processo. A autora também enfatiza a importância das perguntas indutoras, que devem ser formuladas de acordo com os objetivos do *storytelling*. Recomenda-se a utilização de pelo menos três questões impactantes para estimular as narrativas, embora a eficácia dependa da interação e da empatia desenvolvida com o entrevistado (Cortes, 2019).

Desta forma, o processo de *storytelling* começa com o indivíduo já motivado e com um senso de pertencimento. Após o estímulo inicial do *storytelling*, as entrevistas para as narrativas das memórias podem ser iniciadas, podendo ser realizadas tanto por meio de relatos orais quanto por registros em vídeo (Brusamolín; Suaiden, 2014).

Para Cogo (2016) o empoderamento parte do enredo em que a narrativa é desenvolvida e, enquanto se desenrola, o público-alvo torna-se um coautor. Nesse processo, o autor aponta três etapas para sua realização: “construir histórias, organizar histórias e socializar histórias” (Cogo, 2016, p. 131). Matos (2010, p. 126) justifica a importância das narrativas criadas a partir de indutores através dos seguintes objetivos:

- “Tomar o pulso” dos empregados sobre questões ligadas à confiança; satisfação com a empresa ou com determinado projeto de trabalho; valores; cultura e mudanças, possibilitando às lideranças reformularem as políticas organizacionais.
- Estimular a construção de laços de companheirismo, solidariedade e confiança em um grupo de trabalho; ou o espírito de comunidade entre os membros de uma organização.
- Sistematizar a troca de conhecimento e experiências nos processos de gestão do conhecimento.

De acordo com Brusamolin e Suaiden (2014), uma intervenção que se baseia em técnicas narrativas, como o *storytelling*, apresenta semelhanças com uma consultoria, pois envolve avaliação organizacional, sugestões e ações práticas. Os autores sugerem a identificação de práticas discursivas por meio da coleta de narrativas, oficinas e suporte aos gestores, gerados em produtos como um banco de narrativas, análises e treinamento para serem utilizados na organização.

Cortes (2019) também destaca, na mesma direção, os produtos resultantes das narrativas de memória, que incluem: um relatório do *storytelling* contendo transcrições dos áudios ou uma base de dados das narrativas; material fílmico para criar um documentário; e os componentes essenciais da gestão que fornecem um diagnóstico e um plano de ação direcionado para a MO, GC, GI e outros aspectos relevantes.

Com relação a análise das narrativas, subjetivamente são propostas várias técnicas e métodos para se validar o *storytelling*, contudo, em termos de cientificidade e estudos metodológicos, a matriz estruturante de elementos de *storytelling* proposta por Cogo (2012; 2016) apresenta maior relevância por seus pressupostos de análise estrutural da narrativa, conforme justifica: “Basicamente, recorre-se ao formato como prova de cientificidade para uma descrição mais objetiva e sistemática do conteúdo manifesto de uma peça comunicativa” (Cogo, 2016, p. 132).

Considera-se ainda que o trabalho de Cogo (2016) foi submetido e validado pela academia em sua dissertação de mestrado e permite identificar os elementos que compõem a proposta de matriz estruturante de elementos de *storytelling* em uma narrativa, excluindo os que não se incluem no formato (Figura 5).

01	Tom confessional
02	Narrativa na 1ª pessoa
03	Relato lacunar
04	Fala lateralizada
05	Repertório coloquial
06	Exposição de vulnerabilidade
07	Proposta inspiracional
08	Universalidade temática
09	Jogo de suspense e curiosidade
10	Vigor emocional

Figura 5 – Proposta de matriz estruturante de elementos de *storytelling*.

Fonte: adaptado de Cogo (2016, p. 147)

Conforme os elementos acima elencados, Cogo (2016) propõe dez elementos da matriz estruturante do *storytelling*, os quais devem estar presentes em uma narrativa determinando as suas principais características que serão utilizadas como sinalizador determinante para uma narrativa de *storytelling* institucional. Quanto maior o percentual desses elementos presentes no discurso narrativo, maior a confiança dos conteúdos para a construção do formato *storytelling* e maior articulação das narrativas de memória para os objetivos metodológicos a que se propõem, sugere Cogo (2016).

O autor explica que o tom confessional, primeiro elemento da matriz, traz na inflexão da voz um tom mais intimista de uma história pessoal, o que pode conduzir a narrativa na primeira pessoa do singular ou, de forma coletiva, envolvendo situações pessoais plurais, associada a histórias em conjunto com outros autores. O relato lacunar, segundo elemento, descreve um relato narrativo com início, meio e fim, conduzindo a memória a preencher as lacunas e espaços temporais através da contação da história (Cogo, 2016).

Para Cogo (2016, p. 145), a fala lateral, o quarto elemento, acontece da seguinte forma: “O narrador esteja posicionado com corpo ou olhar em ângulo paralelo ao foco da gravação, instigando o espectador a seu um *voyeur* [...]”, dessa forma, influenciando a narrativa para um tom mais interpretativo. Com relação ao quinto elemento, o repertório coloquial é descrito pelo mesmo autor como uma narrativa robusta de vocabulário simples e de fácil alcance para os telespectadores, apresentando maior veracidade aos fatos. Da mesma forma, a exposição de vulnerabilidade (sexto elemento) aumenta mais ainda o grau de veracidade e aproximação da narrativa com os fatos porque o aproxima da realidade vivida com uso de histórias de fracasso e sucesso, assim como superação na trajetória das pessoas de uma organização, nesse sentido o autor afirma: “As vulnerabilidades, fragilidades ou ponto a melhorar do narrador ou de sua trajetória podem ser marcas fortes em direção à atribuição de transparência da história contada” (Cogo, 2016, p. 146).

O sétimo elemento, a proposta inspiracional, está relacionado a relatos que têm como objetivo trazer à memória eventos passados no contexto presente, por meio das narrativas. Essa abordagem busca utilizar as ações e acontecimentos do passado como referência e inspiração para orientar ações futuras (Cogo, 2016). O autor avança para a universalidade temática, oitavo elemento, o qual se refere à extensão do tema ao longo da história da organização e sua capacidade de ser compreendido por um amplo número de pessoas, enriquecendo o conhecimento compartilhado.

No nono elemento, o jogo de suspense e curiosidade, são narrativas abordadas que apresentam informações sobre eventos e seus detalhes, despertando interesse e envolvimento dos participantes do *storytelling* de maneira estratégica. Essa narrativa é composta por elementos como cenário, personagens, enredo e resolução de conflitos, todos apresentados dentro de um espaço de tempo limitado. Finalmente, no nono elemento, chamado vigor emocional, Cogo (2016) destaca que as narrativas têm o poder de despertar emoções intensas nos participantes do *storytelling*. Essas narrativas podem evocar

sentimentos genuínos como choro, tristeza, recusa, aceitação e outros, buscando superar a indiferença e promover uma conexão emocional mais profunda entre os participantes.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este capítulo, é possível afirmar que as perspectivas práticas do *storytelling* como uma ferramenta de GC para a estruturação da memória organizacional constituem diversos objetos de estudo que convergem de maneira frequente para as interdisciplinares inspiradoras dentro do âmbito da CI. Sob essa perspectiva, o *storytelling* é reconhecido como um método de GC que propositadamente estimula ações de externalização de conhecimento tácito ou intangível no contexto organizacional, por meio das narrativas de memória.

A combinação entre o apelo emocional e a representação visual das narrativas de memória culmina em uma aquisição de conhecimento mais sólida e de longa duração por parte dos receptores. Em essência, é importante destacar que a eficácia das narrativas não está apenas na carga emocional que carregam, mas também na capacidade de se entrelaçar com as experiências e aspirações individuais, gerando uma experiência cognitiva e emocional complexa, realizada assim em uma memorização mais efetiva.

A integração da internet e das ferramentas tecnológicas contemporâneas promoveu uma profunda transformação, alterando a forma como as narrativas, com suas raízes na tradição oral ancestral, são transmitidas e perpetuadas. Essa fusão representa uma mudança significativa, na qual a dimensão virtual se conecta com o material passado, causada em um híbrido intertemporal de experiências. Por meio dessa convergência, as narrativas de memória adquiriram um novo espaço de expressão e alcance.

Conclui-se que os estudos validados pela academia já ultrapassaram a simples associação das narrativas de memória a álbuns fotográficos antigos ou a datas comemorativas de uma organização. Isso vai muito além de meramente evocar ou desbloquear memórias do passado. A experiência deve estar enraizada em contexto e sentimentos de pertencimento, juntamente com a visão de mundo do indivíduo que a vivencia, para ser compartilhada e assimilada coletivamente.

O *storytelling* apresenta uma abordagem inovadora às narrativas de memória, gerando histórias que apontam para comportamentos e padrões, ao mesmo tempo em que simulam cenários futuros possíveis, caracterizando um discurso coletivo próprio da era contemporânea.

Em última análise, a organização da MO desempenha um papel crucial ao sistematizar as práticas de GC nas organizações e os processos de informação. Isso possibilita a introdução de práticas sociais de memória, um elemento essencial na construção de uma nova cultura organizacional.

O tópico em questão é contemporâneo e tem um impacto social significativo. Ele se insere no campo da CI ao enriquecer estudos relacionados à GI, GC, comunicação da informação, recuperação da informação, cultura organizacional e conhecimento organizacional, entre outros campos fronteiriços do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maurício Barcellos. Memória organizacional: como as organizações armazenam e recuperam informações para fins de gestão. In: OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. (Org.). **Memória: interfaces no campo da informação**. Brasília: Editora UNB, 2017. p. 215-247.

ANDRADE, Denise; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Fluxo Informacional: uma análise a partir do portal da secretaria de administração penitenciária. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 20, 2019, Florianópolis, SC. **Anais** [...]. Florianópolis: ANCIB: PGCIN, 2019. Disponível em: <https://conferencias.ufsc.br/index.php/enancib/2019/paper/view/770/877>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRUSAMOLIN, Valério; SUAIDEN, Emir José. **Aprendizagem organizacional**: o impacto das narrativas. Curitiba: Appris, 2014. 237 p.

BUFREM, LEILAH SANTIAGO. Configurações da pesquisa em ciência da informação. **DataGramaZero**, v.14, n. 6, dez, 2013. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/50777>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CASTRO, Alfredo Pires da; MCSILL, James. **Storytelling para resultados**: como usar estórias no ambiente empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 96 p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003. 460 p.

COGO, Rodrigo Silveira. Em busca de novas narrativas organizacionais: análise de conteúdo audiovisual e proposta de matriz estruturante em storytelling. **Organicom: Comunicação e Sustentabilidade**. São Paulo, n. 18, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139167/134509>. Acesso em: 12 ago. 2023.

COGO, Rodrigo Silveira. **Storytelling**: as narrativas da Memória na estratégia da comunicação. São Paulo: ABERJE, 2016. 173 p.

CORTES, Vanderléa Nóbrega Azevedo. **Estruturação da memória organizacional por meio da gestão do conhecimento**: entre o tácito e o explícito. 2019. 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão:UFS, 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/12338>. Acesso em: 17 ago. 2020.

CRUZ, Lúcia Santa. Estado da arte da pesquisa brasileira em comunicação sobre Memória organizacional. **Comunicologia: Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**. Brasília, v.6, n. 2, jul./dez., 2013. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5282>. Acesso: mar. 2021.

D'ALMEIDA, Nicole. Memória organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. [Entrevista concedida a] Farias, Luiz Alberto de; Salvatori, Patrícia; Nassar, Paulo; Kunsch, Waldemar Luiz. **Organizacom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 11, n. 20, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organizacom/issue/view/10229>. Acesso em:

DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações**. Tradução de Ricardo Bastos Vieira. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Petróbras, 2006. 329 p.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993. 208 p.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling: líderes narradores de histórias**. Rio de Janeiro: qualitymark, 2010. 176 p.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória organizacional: proposta de um modelo par implantação em instituições. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 45-64, ago./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/1865/1641>. Acesso em: 12 jul. 2023.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **História e memória**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013. p. 85-99.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA; Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. Apresentação. *In*: OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. (Org.). **Memória: interfaces no campo da informação**. Brasília: Editora UNB, 2017.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897/12245>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. Gestão documental e gestão da informação: abordagens, modelos e etapas. **Informações@Profissões**, Londrina, v. 10, n. 1, p. 99 – 120, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/164320>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. Memória organizacional: em foco o valor da informação como negócio/commodity. 2019, 223 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília, SP: UNESP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/183566>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; MOLINA, Letícia Gorri. Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, SC, v. 28, p. 1–22, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb>. Acesso em: 12 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; MORO-CABERO, Maria Manuela; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. A Memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS, 11., 2016, Londrina. **Anais [...]**, Londrina: 2016. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/a-memria-organizacional-como-diferencial-competitivo-em-ambientes-organizacionais-23667>. Acesso em: 12 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. Gestão documental e gestão da informação como ferramentas de memória organizacional: foco na memória repertório. *Ágora: Arquivologia em debate*, Florianópolis, v. 31, n. 62, p. 01-X, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/957/922>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda. *Belo Horizonte, Perspectivas em Ciência da Informação*, v.26, número 3, p. 208-235, set. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/36235/28366>. Acesso em: 12 de julho de 2023.

SCHWEITZR, Fernanda; VARVAKIS, Gregório. Memória organizacional e fluxos de informação: proposta de um modelo de representação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**; v. 15 n. 1, p.43-59, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/216384>. Acesso em: 12 ago. 2023.

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013. 312 p.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. In: **Gestão do conhecimento da informação e de documentos em contextos organizacionais**. Niterói: EDUFF, 2013. p. 59-79. (Coleção Estudos da Informação, 3).

VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **InfoHome**, Londrina, nov. 2004. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 12 jun. 2023.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, Marta (org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-25.

WORCMAN, Karen. **Memória do futuro**: um desafio. In: NASSAR, Paulo (org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.