

APLICABILIDADE DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO VOLTADO À MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Brazilian organizations

Ieda Pelógia Martins Damian

Universidade de São Paulo, Departamento de Educação, Informação e Comunicação
Ribeirão Preto, SP, Brasil
iedapm@usp.br

<https://orcid.org/0000-0002-1825-0097> 

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

RESUMO

Objetivo: Damian e Moro-Cabero (2020) desenvolveram um modelo de gestão de conhecimento voltado à memória organizacional, cuja aplicabilidade foi verificada em organizações espanholas. Com o intuito de aumentar a eficácia e abrangência do modelo proposto pelas autoras, o objetivo deste trabalho é verificar a aplicabilidade deste modelo em organizações brasileiras.

Método: foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os conceitos trabalhados, além de entrevistas com gestores de organizações de serviços de Ribeirão Preto, São Paulo. A pesquisa é de natureza qualitativa, caracterizada como descritiva e exploratória, cujo universo de pesquisa são as empresas do setor de serviços de Ribeirão Preto. Como metodologia da pesquisa foi utilizada a técnica qualitativa da análise de conteúdo.

Resultado: Verificou-se que a gestão do conhecimento se encontrava em fase inicial nas organizações pesquisadas, com muitos aspectos que precisavam ser trabalhados, como liderança e descarte de conhecimento. Diante dos contextos organizacionais analisados, o uso de um modelo de implantação da gestão do conhecimento é recomendável.

Conclusões: O modelo de gestão do conhecimento de Damian e Moro-Cabero (2020) não é apenas aplicável ao contexto das organizações brasileiras pesquisadas, mas muito necessário e com muito potencial para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Se reforça a importância da análise e adequação situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento presente no modelo analisado, bem como o desenvolvimento da memória organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Modelo de Implantação. Organizações de serviços.

ABSTRACT

Objective: Damian and Moro-Cabero (2020) developed a knowledge management model focused on organizational memory, whose applicability was verified in Spanish organizations. To increase the effectiveness and scope of the model proposed by the authors, the objective of this work is to verify the applicability of this model in Brazilian organizations.

Methods: a bibliographic survey was carried out on the concepts worked on, in addition to interviews with managers of service organizations in Ribeirão Preto, São Paulo. The research is qualitative in nature, characterized as descriptive and exploratory, whose research universe is companies in the services sector in Ribeirão Preto. The qualitative technique of content analysis was used as a research methodology.

Results: It was found that knowledge management was in its initial phase in the organizations surveyed, with many aspects that needed to be worked on, such as leadership and knowledge disposal. Given the organizational contexts analyzed, the use of a knowledge management implementation model is recommended.

Conclusions: Damian and Moro-Cabero's (2020) knowledge management model is not only applicable to the context of the Brazilian organizations researched, but it is very necessary and has a lot of potential to contribute to achieving organizational objectives. The importance of analysis and situational adaptation of the critical success factors of knowledge management present in the analyzed model is reinforced, as well as the development of organizational memory.

KEYWORDS: Knowledge Management. Organizational Memory. Implantation Model. Service organizations.

1 INTRODUÇÃO

Fator diferencial entre as organizações, o conhecimento, na visão de Hoffman (2009, p. 16), “é a informação valiosa da mente humana. Conhecimento é um recurso renovável, cresce à medida que é explorado”. O conhecimento, segundo Duarte, Lira e Lira (2014), é produto da interpretação da informação e de seu uso para conceber novas ideias, utilizado para resolver problemas e tomar decisões. Para Barreto (2015), o conhecimento é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois é a matéria-prima das inovações.

Conscientes da importância do conhecimento, as organizações buscam a maneira mais eficiente de fazer a gestão deste recurso estratégico. A Gestão do Conhecimento (GC), para Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), envolve o projeto e a implementação de um sistema para converter o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, em conhecimento organizacional, a fim de contribuir para o aumento do conhecimento individual dos sujeitos organizacionais, resultando em melhor apoio desses indivíduos na consecução dos objetivos da organização.

Dentre os benefícios da GC, Dalkir (2005) ressalta a globalização dos negócios; a existência de organizações mais enxutas; os avanços da tecnologia e a “amnésia corporativa”, consequência da alta taxa de mutabilidade da força de trabalho que dificulta a criação e a manutenção do conhecimento organizacional.

Um dos objetivos da GC destacado por Villasana Arreguín, Hernández García e Ramírez Flores (2021) é fazer a gestão deste recurso estratégico, ou seja, do conhecimento, em todos os seus processos, o que envolve criação, compartilhamento e uso do conhecimento, para, assim, tornar claro e potencializar o processo organizacional.

Barbosa (2020) destaca que a GC abrange aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos e estratégicos. Por ser complexo e abrangente, é recomendável que a GC se dê por meio de modelos voltados para tal fim. Bennet e Bennet (2004) afirmam que os modelos são muito úteis porque auxiliam entender a GC nas organizações, as organizações como estruturas de conhecimento, além de ter uma compreensão aprofundada da GC e dos elementos envolvidos, com destaque para os indivíduos e seus conhecimentos.

Ainda que seja possível encontrar um número expressivo de modelos de GC na literatura, Damian e Moro-Cabero (2020) verificaram que estes não expressavam a relação direta da GC com a Memória Organizacional (MO). A MO é “a habilidade das organizações para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um

elemento chave que permite que as organizações aprendam dos erros e acertos do passado” (Melgar-Sasieta; Bepler; Pacheco, 2011, p. 1).

Para Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), a MO é uma ferramenta de gestão estratégica voltada à capacidade dos membros da organização agregarem saberes, compreendida como um estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos que foram acumulados por estes indivíduos e sobre os quais se agrega valor para as comunidades específicas que os consultarem. O uso da MO, concluem Antunes e Pinheiro (2020), tem influência direta no desempenho e nos resultados organizacionais.

Para verificar a aplicabilidade do modelo de GC voltado à MO, Damian e Moro-Cabero (2022) realizaram um estudo com organizações do setor cárnico, de Salamanca, na Espanha. As autoras verificaram que o modelo era aplicável às organizações espanholas, com potencial para contribuir para o sucesso da GC.

Para que mais organizações possam usufruir dos benefícios da GC, o objetivo deste trabalho é verificar a aplicabilidade do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) em organizações brasileiras. O problema de pesquisa que este estudo se propõe a resolver é: o modelo de GC proposto pelas autoras é aplicável às organizações de serviço de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo? Se espera que este estudo possa contribuir para aumentar a abrangência de verificação do modelo analisado, de modo que ele possa ser utilizado em diversos contextos e, assim, mais organizações possam implantar com sucesso a GC. A lacuna que este estudo se propõe a investigar é a aplicabilidade de um modelo de GC voltado à MO em organizações de serviços no contexto brasileiro.

Como procedimentos metodológicos, se realizou um levantamento bibliográfico que abrangeu os conceitos envolvidos na pesquisa e entrevistas com gestores de organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterizada como descritiva e exploratória, a pesquisa é de natureza qualitativa, tendo como universo de pesquisa as organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. A pesquisa é constituída pelo desenvolvimento do *corpus* teórico-metodológico; *corpus* empírico da pesquisa; e análise e interpretação dos resultados. Foram utilizadas como referência as principais obras de autores da Ciência da Informação (CI) que discorrem sobre gestão do conhecimento, memória organizacional e

modelos de Implantação da GC, o que possibilitou identificar os cenários da MO e da GC a serem contemplados pelos modelos relacionados a esta gestão.

Para a construção do *corpus* empírico da pesquisa, ou seja, verificação da validação do modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) em organizações brasileiras, se realizou uma pesquisa exploratória, cujo foco foi a busca de informações sobre a aplicabilidade do modelo. Para a coleta de informações a respeito do modelo de GC proposto e com o intuito de seguir os mesmos procedimentos metodológicos de Damian e Moro-Cabero (2022), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de nove organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto - um gestor representando cada organização. As entrevistas foram *online* e gravadas. Uma pesquisa qualitativa por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011) foi desenvolvida, com o uso da análise categorial, com categorias definidas *a priori*, compostas pelas etapas do modelo de GC proposto.

O universo desta pesquisa foi constituído por organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Esta escolha foi baseada na importância e relevância de tal setor, que, conforme os dados do Ministério do Trabalho e Previdência (2024), respondeu por 44,1% dos postos de trabalho abertos no primeiro semestre de 2021. Este percentual é ainda maior, de 50,63%, quando se leva em conta apenas o Estado de São Paulo e sobe para 55,9% na cidade de Ribeirão Preto, o que confirma a relevância de estudos que considerem o setor de serviço na cidade.

Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o setor de serviços demonstra aumentos consecutivos, alcançando 74% em 2020, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2020). Quando comparado ao mesmo período do ano anterior, em janeiro de 2020, o setor de serviços, no Estado de São Paulo, cresceu 22,2% (FOLHA DE SÃO PAULO, 2024). Estes números são ainda mais expressivos quando se leva em conta que o estado é responsável pela maior parcela do PIB brasileiro, ou seja, 31,6% em 2020 (CENSO2022, 2024). Conforme os últimos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2024), o setor de serviços representava, na cidade de Ribeirão Preto, em 2018, 69,43% do PIB da cidade.

A terceira etapa diz respeito à análise e interpretação dos resultados que foram obtidos na fase anterior. Aqui, os objetivos são retomados e confrontados com o referencial teórico-metodológico que fundamenta o trabalho, bem como as atividades aplicadas para a elaboração das conclusões a que a pesquisa chegou com relação às formulações iniciais. É neste momento que se verifica a necessidade de adequações no modelo proposto conforme as necessidades identificadas na etapa anterior.

Para a coleta de dados foi utilizado o roteiro desenvolvido por Damian e Moro-Cabero (2022) para a realização das entrevistas semiestruturadas, constituído da seguinte forma: questões iniciais sobre a organização; duas questões sobre a gestão do conhecimento e seis questões sobre cada etapa do modelo de GC proposto (Identificar, Criar / Obter, Armazenar, Disseminar / Compartilhar, Utilizar e Avaliar).

3 ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Partindo do pressuposto de que a MO é elemento basilar para que as organizações possam desfrutar dos benefícios advindos da GC, Damian e Moro-Cabero (2020) desenvolveram um modelo de GC voltado à MO, composto por seis processos:

- Identificar: envolve a divulgação da missão e visão da organização; seleção de projeto piloto para a implantação da GC; definição dos objetivos esperados da GC; definição dos conhecimentos necessários para a realização das atividades do projeto; e desenvolvimento de um levantamento situacional dos Fatores Críticos de Sucesso da (FCS) GC;
- Criar/obter: diz respeito às condições que as organizações devem oferecer para que as pessoas gerem conhecimento relevante que seja convertido em conhecimento organizacional. Estas condições compreendem a análise e melhoria das condições referentes aos fatores críticos de sucesso da GC citados na etapa anterior;
- Armazenar: responsável por manter, de maneira ordenada e sistematizada, o conhecimento criado para que não seja perdido e possa ser usado sempre que necessário. Se preocupa com a maneira pela qual o conhecimento é armazenado para que ele possa ser facilmente recuperado, sempre que for necessário;
- Disseminar/compartilhar: um dos objetivos de armazenar o conhecimento na memória organizacional, é para que ele seja usado. Para tanto, o conhecimento precisa ser disseminado, compartilhado, e essa é a finalidade deste processo;
- Utilizar: o intuito deste processo é fazer com o conhecimento criado, obtido, armazenado, disseminado e compartilhado por meio dos processos anteriores, seja utilizado nas atividades organizacionais, agregando valor às mesmas. Este processo reforça a importância de as organizações desenvolverem estruturas que proporcionem a reutilização do conhecimento;

- Avaliar: se volta à avaliação do conhecimento armazenado para verificar se continua sendo válido e se o seu armazenamento continua necessário. Envolve a avaliação dos resultados obtidos pela GC para que tal gestão possa receber os recursos necessários para sua continuidade e para que os ajustes que se façam necessários sejam realizados de modo que resultados expressivos possam ser alcançados.

Gestores de organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo foram entrevistados com o objetivo de identificar adequações, dificuldades e impossibilidades de utilização do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020). Foram coletados dados referentes às características específicas do contexto escolhido para que os ajustes que se fossem necessários ao modelo em questão pudessem ser identificados.

Seguindo os procedimentos de Damian e Moro-Cabero (2022), essa pesquisa fez uso da análise categorial com a definição de categorias ‘a priori’ (antes de coletar dados), o que, de acordo com Bardin (2011), dá condições ao pesquisador de ir a etapa de coleta de dados voltado ao que precisa analisar, o que se molda ao objetivo desta pesquisa. Ainda seguindo os procedimentos adotados por Damian e Moro-Cabero (2022) e conforme Bardin (2011), a análise temática ou categorial, que se constitui de operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), foi utilizada, tendo as categorias definidas a priori, correspondendo às etapas do modelo de GC proposto. Foram realizadas nove entrevistas, por ser o mesmo número de entrevistas realizadas por Damian e Moro-Cabero (2022).

O tempo médio de existência das organizações pesquisadas era de 21 anos. Estes dados demonstram que se trata de organizações consolidadas em seus mercados de atuação, pois, no Brasil, conforme dados do IBGE (2019), mais de 40% das empresas encerram suas atividades antes de completarem cinco anos de existência. Este cenário merece destaque, especialmente para a gestão do conhecimento, pois, uma vez que podem ser consideradas organizações consolidadas em seus mercados de atuação, é possível concluir que contam com elementos positivos para a implantação da GC.

Apenas uma organização que participou da pesquisa possuía filiais e as demais não tinham intenção de abrir. Quando as organizações não possuem filiais, os colaboradores tendem a se concentrar em um mesmo espaço físico, o que é positivo para a GC, porque eles têm mais oportunidade de se encontrar, trocar ideias e compartilhar conhecimento.

Dentre as organizações pesquisadas, duas eram familiares e estavam na gestão da segunda geração. Apesar dessas semelhanças, o cenário apresentado por elas era bem distinto: uma já se encontrava independente da gestão anterior e tinha claro os resultados

positivos de uma gestão mais nova e mais aberta ao mundo atual; a outra, por outro lado, ainda se encontrava presa ao papel da geração anterior, tendo a nova geração dificuldades para encontrar seu espaço de maneira adequada, o que ocasionava problemas de gestão e liderança. As trocas de gestão, principalmente as que envolvem a alta administração, podem ser extremamente beneficiadas quando as organizações dispõem da gestão do conhecimento implantada, o que, infelizmente, não era o caso das organizações citadas.

Apesar de o número de colaboradores das organizações pesquisadas variar de 9 a mais de 400, se constatou que todos os gestores tinham clara a importância que estes colaboradores, bem como o conhecimento deles, desempenhavam no desenvolvimento e nos resultados das organizações. Esta noção é condição *sine qua non* para a GC.

A seguir se apresentam as análises dos dados de acordo com os elementos do modelo proposto por Damian e Moro-Cabero (2020).

Quando questionados sobre as iniciativas de GC que a organização executava para **identificar** o conhecimento de que necessitava, a maneira mais citada foi recorrer aos funcionários mais antigos, o que se dava, na grande maioria dos casos, de modo informal. Porém, foram citadas importantes iniciativas como o acompanhamento da legislação, dos órgãos governamentais reguladores de setor e do conselho regional do setor, bem como a constituição de um setor de inteligência citado por uma organização.

Algumas características comuns às organizações pesquisadas devem ser ressaltadas porque são relevantes para a GC voltado à memória organizacional: a existência de funcionários antigos e a baixa rotatividade de funcionários. Como afirmou o Entrevistado 1: “Nosso *turnover* é baixo”. Sendo este um cenário muito favorável a GC, chama atenção o fato de que as organizações ainda apresentavam poucas incursões formais de GC. O que foi possível perceber é que, apesar de favorável, o contexto não era utilizado em benefício da gestão do conhecimento, mas sim como um fator de acomodação, o que se torna muito preocupante, conforme relato do Entrevistado 4:

Nossos funcionários já são muito antigos. Então, teoricamente, eles já têm muito conhecimento, muita experiência no assunto, nisso, então fica uma coisa, assim que a experiência fica muito importante, entendeu? Então, porque, quanto mais tempo, mais experiência, mais conhecimento você vai adquirindo. Então, eu acho assim. Por esse lado, eu acho que a gente ficou um pouco acomodado, talvez nisso.

Práticas voltadas à identificação de conhecimento necessário como mapeamento de processos, *benchmarking* interno e externo, indicadores de desempenho, normalização e padronização não eram realizadas de modo formal pelas organizações pesquisadas. Destaca-se a importância da execução destas atividades para o sucesso da GC, em

especial, para a identificação do conhecimento que a organização precisa para desempenhar suas tarefas e, assim, atingir seus objetivos.

Todos os entrevistados afirmaram que seus funcionários tinham pleno conhecimento da missão e da visão organizacional.

Foi unânime entre os entrevistados que, para implantação da GC, se dê a escolha de um projeto piloto e que este deveria estar envolvido com a atividade-fim da organização, pois, assim, seria possível demonstrar as reais contribuições da GC, angariando adeptos para que novos projetos de GC pudessem ser implantados. Este é o raciocínio que deve ser seguido para que a gestão do conhecimento possa ser implantada em toda a organização, de modo que ela e todos que a compõem possam usufruir de seus benefícios.

Dentre os objetivos a serem alcançados com a GC neste processo, um dos que mais se sobressaíram nas falas dos entrevistados foi a redução de problemas ocasionados pela falta de funcionários capacitados e com os conhecimentos necessários para realização de suas atividades, o que, por vezes, estava impedindo o crescimento das organizações envolvidas neste estudo. Esta situação se assemelha a que Dalkir (2005) chama de “amnésia corporativa” e, portanto, pode ser muito beneficiada com a implantação da GC, principalmente quando tal gestão estiver voltada à MO como forma de reduzir a perda do conhecimento organizacional, evitando que a amnésia aconteça.

As organizações que participaram desta pesquisa efetuavam, de modo informal, o levantamento situacional dos FCS da gestão organizacional. Porém, não foi identificado, em nenhuma delas, o desenvolvimento do levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC. Este levantamento, bem como a adequação destes fatores é condição basilar para a implantação da GC, em especial para organizações que, como as aqui estudadas, ainda não haviam iniciado suas incursões formais nesta gestão.

O conhecimento e a experiência de colaboradores mais antigos, os treinamentos e os programas de capacitação e aprendizagem foram as formas mais recorrentes nas entrevistas quando a questão era relativa à **criação e obtenção de conhecimento**, porém ainda não eram utilizados de modo formal e nem com uma frequência regular. Um bom exemplo a ser seguido em relação à identificação de necessidade de treinamento foi citado pela organização que dispunha do setor de inteligência implantado:

Nós pegamos alguns indicadores, compilamos esses indicadores, setorizamos, e nós criamos ali uma inteligência. Nós criamos ali alguns números que nos direcionam. [...] E aí com essa base, com esses indicadores, nós partimos aí por uma questão de atualização e de treinamento com a equipe (Entrevistado 8).

Em relação às formas para buscar conhecimento, as organizações pesquisadas citaram a internet e escritórios contratados especializados nas áreas de despachantes, advocacia e contabilidade.

Um ponto em comum nas entrevistas foi a importância de o colaborador ser um conhecedor do negócio da organização. Para tanto, as organizações entendiam seu papel no desenvolvimento destes profissionais, bem como na construção de um ambiente de confiança, que pudesse criar o sentimento de pertencimento em seus colaboradores, pois era claro para os gestores que estas ações reverberavam positivamente nos resultados organizacionais. Apesar destes esforços ainda não estarem ligados com a GC, eles colaboram muito para tal gestão porque, conforme Bukowitz e Williams (2002), para contribuir com o seu conhecimento, as pessoas precisam ter confiança.

Para a conversão do conhecimento individual em organizacional, as organizações pesquisadas incentivavam a realização de atividades em equipes. O trabalho em equipe para a criação do conhecimento organizacional é muito importante para a GC. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), as atividades que as organizações desempenham em equipe representam uma oportunidade para a socialização do conhecimento.

Se percebeu que, embora as organizações estivessem conscienciosas a respeito da importância do treinamento e da capacitação de seus colaboradores, não havia iniciativas de socialização ou compartilhamento do conhecimento adquirido aos demais colaboradores após a realização de treinamentos e capacitações, sendo, então, identificada uma oportunidade para converter o conhecimento individual em organizacional, uma vez que o investimento organizacional já havia sido feito.

O *WhatsApp* foi a ferramenta mais citada pelos entrevistados como uso de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) para converter conhecimento individual em organizacional, embora de maneira informal. Diante do potencial das TIC junto à GC, se verifica que a gestão do conhecimento ainda era incipiente nestas organizações, já que, de acordo Takeuchi e Nonaka (2008), uma organização faz GC quando, entre outras coisas, faz uso da tecnologia como uma ferramenta de apoio. Se identifica mais uma oportunidade que as organizações devem explorar em prol da GC.

As TIC agregaram valor às mediações das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. Estas tecnologias facilitam as relações entre estes agentes, bem como a troca de informações entre eles. Já que as TIC vinham sendo utilizadas para as atividades acima citadas, é importante aumentar a abrangência de seu uso e incluir atividades voltadas à GC e à MO, uma vez que, neste sentido, atividades não foram

identificadas nas entrevistas realizadas. Huang *et al.* (2011) afirmam que as TIC, além de serem críticas para as organizações, contribuem, em ambientes competitivos, para que elas sobrevivam, desde que estejam aliadas aos aspectos da GC.

O Entrevistado 3 relatou que

De uns 3 anos para cá a gente tem essa preocupação constante de deixar tudo muito bem registrado. Isso ajuda muito.
[...] hoje à tarde vamos pegar toda documentação aqui, imprimir, ver o que nós vamos fazer, o que montar, o que vai mudar e já sai tudo pronto. Então esse ano até a gente brinca né? A escola está chegando em voo de cruzeiro. Porque está tudo muito bem registrado.

Foi relatado pelo Entrevistado 6 que “A gente tem uma pasta no Google Drive”. Os demais gestores entrevistados disseram que, apesar de reconhecerem a importância de **armazenar o conhecimento**, esta atividade ainda não era uma realidade em suas organizações. Diante dessas situações, algumas constatações se fazem necessárias: é preciso seguir alguns critérios no registro do conhecimento para que ele possa ser facilmente recuperado sempre que for preciso, ou seja, apenas o registro do conhecimento não garante sua recuperação; as TIC não eram fator preponderante para a falta de registros de conhecimento nas organizações pesquisadas.

Tão preocupante quanto a falta de armazenamento de conhecimento é o fato de um gestor justificar que ele não era necessário: “a gente não tem o hábito de armazenar essas informações. É feito esse trabalho e ele é um trabalho cujo planejamento requer algumas atualizações, revisões e adequações. Então é um trabalho para um ano.” (Entrevistado 8). A ausência de armazenamento de conhecimento implica em retrabalho, perda de conhecimento e informação, o que impossibilita atualizações, revisões e adequações, ou seja, se percebe um contrassenso na fala do entrevistado. Diante do exposto, se evidencia a necessidade de conscientização a respeito do armazenamento do conhecimento que o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) sugere que ocorra por meio da MO.

A MO, tão elementar para a GC, como destacado pelas autoras acima citadas, não foi identificada nas organizações pesquisadas, porém a maioria delas se expressou de modo favorável à sua implementação por entender o quanto a existência de tal memória é importante para a GC e para atingir os resultados organizacionais.

Nenhuma organização pesquisada fazia uso de gestão eletrônica de documentos, de sistema de inteligência organizacional ou de ferramentas voltadas ao armazenamento do conhecimento ou da MO. As TIC, disponíveis na maioria das organizações pesquisadas, apresentavam um vasto conjunto de ferramentas que deveriam ser utilizadas em favor do armazenamento de conhecimento, como, por exemplo, a criação da MO.

Foram identificadas algumas atividades que contribuíam para a **disseminação e compartilhamento do conhecimento**, ainda que executadas de modo informal e sem uma frequência determinada: um funcionário fazia uma palestra para os demais funcionários de seu departamento, porém tal prática foi descontinuada; disseminação de informação pelo WhatsApp e Instagram; e reuniões periódicas com as equipes de trabalho.

Como relatado anteriormente, a maioria das organizações pesquisadas contava com colaboradores mais antigos que detinham muito conhecimento e experiência. Esta situação fazia com que os demais funcionários sabiam a quem recorrer quando precisavam buscar conhecimento, o que, de acordo com os gestores pesquisados, ocorria de maneira natural e sem dificuldades. De acordo com o Entrevistado 4:

Os funcionários sabem a quem recorrer quando precisam de um conhecimento específico, sabem quem possui um conhecimento específico na empresa. Não existe dificuldade para um funcionário ter acesso ao conhecimento que um outro funcionário possua. Não tem barreira nenhuma, todo mundo sabe, todo mundo explica.

Nenhuma norma ou procedimento foi identificado nas organizações pesquisadas para o compartilhamento do conhecimento, o que pode ocasionar na perda do conhecimento organizacional. Essa situação poderia ser diferente se as organizações fizessem uso de uma MO que, conforme Freire *et al.* (2012), possibilita o compartilhamento e a reutilização do conhecimento organizacional, o que justifica, uma vez mais, sua implantação nas organizações que consideram o conhecimento um recurso estratégico.

Foram relatados vários exemplos de políticas motivacionais e de recompensa utilizados pelas organizações pesquisadas como distribuição de lucros; espaço físico com jogos, frutas, pipoca e cerveja; treinamentos; cursos de formação; capacitação; e bolsas de estudo. Porém estas políticas não eram voltadas à GC, apesar de poderem ser aproveitadas para este fim. Estas iniciativas são positivas para a GC e ressaltadas por autores como Batista (2012) que defende que colaboradores motivados e que se sintam recompensados e reconhecidos, colaboram muito mais com a GC, por meio, entre outras coisas, do compartilhamento, uso e reuso do conhecimento.

O trabalho em equipe foi o mais citado entre os entrevistados como estratégia utilizada para o compartilhamento e a disseminação de conhecimento. O Entrevistado 7 relatou que estavam despendendo esforços para que os colaboradores, em *home office*, voltassem ao ambiente organizacional por acreditar que estimulavam a troca de experiência, o que era, ainda de acordo com o entrevistado, muito importante para a

organização. Estas trocas ocorriam de maneira informal e voluntária, sem nenhuma atividade voltada ao armazenamento do conhecimento ou a mensuração de seu uso.

As tecnologias mais utilizadas para compartilhar e disseminar o conhecimento eram os sistemas de informação e as redes sociais, com destaque ao WhatsApp, ainda utilizado de modo informal.

Apenas uma organização relatou a ocorrência de compartilhamento e disseminação de conhecimento com o ambiente externo, o que envolvia clientes, fornecedores, consultores e concorrentes. Para tanto, a organização fazia uso das TIC, com utilização majoritária de *WhatsApp* e Instagram. Se constata aqui uma grande oportunidade a ser explorada pelas organizações pesquisadas, uma vez que o ambiente externo representa uma rica fonte para o compartilhamento de conhecimento que deve ser explorado.

Quando questionados sobre **utilizar o conhecimento** nas atividades diárias para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, se verificou que o Entrevistado 2 ainda não tinha claro o que esta questão envolvia, pois afirmou que “a empresa é toda monitorada por câmeras que serve para a pessoa saber que pode ser pega”. Conforme destacado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o conhecimento não deve ser controlado, mas as organizações devem dar condições para que seus membros o utilizem em benefício organizacional, o que não acontece em ambiente rigidamente controlado.

Por outro lado, o Entrevistado 3 afirmou que faziam uso do conhecimento e demonstrou ter a clara noção da importância desta prática: “Se a gente fosse reinventar a roda todo ano, a gente não sairia do lugar, então vamos ver o que deu certo, o que deu errado, aproveita e você vai com pequenos ajustes, você faz a máquina girar cada vez melhor”. Os demais entrevistados afirmaram que o conhecimento era utilizado nas atividades organizacionais, mas que não havia instrumentos que verificasse essa utilização. A importância de se utilizar o conhecimento é destacada por Probst, Raub e Romhardt (2002) quando afirmam que todas as atividades e processos de GC são desempenhados com o intuito de fazer com que conhecimento seja utilizado nas atividades organizacionais para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Apesar de não terem sido identificados procedimentos formais que fizessem com que as habilidades e ativos de conhecimentos fossem utilizados, foram citadas situações que auxiliavam a verificar se os colaboradores faziam uso do conhecimento, pois tinham, muitas vezes, que seguir legislações, normas e regulamentações técnicas e setoriais. Estas situações devem ser exploradas em prol de atividades voltadas à gestão do conhecimento, uma vez que já fazem parte da rotina organizacional.

Como não dispunham de tecnologias voltadas à utilização do conhecimento, as organizações pesquisadas não possuíam ferramenta voltada ao armazenamento organizado do conhecimento. Mediante esta descrição, essas organizações não averiguavam se o conhecimento armazenado era usado para inovar, criar produtos e serviços, tomar decisões e desenvolver vantagens competitivas.

Quanto ao processo **avaliar**, o descarte de conhecimento desnecessário não fazia parte das atividades das organizações pesquisadas, sendo que o assunto foi considerado como novidade por alguns dos entrevistados. Devido à importância de não se reter conhecimento desnecessário, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), esclarecimentos sobre o assunto foram feitos durante as entrevistas, porém se acredita que o descarte do conhecimento não tinha como ocorrer, uma vez que seu armazenamento ainda não se dava de maneira organizada e sistematizada.

Mesmo que a GC não tenha sido implantada em nenhuma das organizações pesquisadas, foi possível identificar atividades relacionadas a esta gestão, como trabalho em equipe, políticas motivacionais e de recompensa, treinamentos, capacitações, entre outras, que já traziam benefícios às organizações, mas que precisavam ser mensuradas para que seus benefícios pudessem ser reverberados pelos ambientes organizacionais.

Os gestores entrevistados acreditavam que a GC voltada à memória organizacional teria condições de ofertar uma série de benefícios às organizações, para os seus colaboradores, além de ter um importante impacto positivo sobre o desempenho organizacional. Mas, para que fosse implantada, seria necessária a escolha de um projeto piloto e as principais barreiras elencadas foram a falta de pessoas e de tempo.

Ainda que reconhecessem o conhecimento como recurso estratégico, principalmente em suas áreas de atuação altamente competitivas, apenas dois gestores dentre os nove entrevistados se mostraram dispostos a dar início a um projeto de implantação de GC.

a. Análise do modelo da gestão do conhecimento

Durante a realização da pesquisa foi possível constatar que as organizações geravam uma grande quantidade de dados, informação e conhecimento que sem uma gestão adequada eram perdidos e mal utilizados, isso porque não se tinha uma gestão sobre as reais necessidades de conhecimento que as organizações tinham. Sendo assim, afirma-se

que um modelo de GC precisa envolver memória organizacional e seu primeiro processo deve ser a identificação das necessidades de conhecimento, conforme proposto pelo modelo de Damian e Moro-Cabero (2020).

Uma vez que as organizações pesquisadas ainda não apresentavam atividades formais de GC, sua implantação por meio de um projeto piloto é o caminho mais indicado, uma vez que se trata de uma gestão complexa e abrangente, de modo que sua implantação em toda a organização em uma única vez não é a opção mais adequada. Desta maneira, a inclusão da escolha de um projeto piloto para a implantação da GC deve ser mantida como etapa do modelo estudado. Além disso, para o sucesso da implantação da GC se faz necessário que ela se inicie por meio da análise situacional dos fatores críticos de sucesso, como forma de propiciar as condições elementares para que a GC seja implantada.

Com os FCS da GC adequados e os conhecimentos necessários identificados, as organizações devem verificar como estes conhecimentos serão criados e/ou obtidos e, portanto, o processo de “Criar/Obter” do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) se mostra pertinente.

De acordo com dados coletados foi possível verificar que a maioria das organizações pesquisadas realizava treinamentos e capacitações, possuía políticas motivacionais e de recompensa e contava com colaboradores experientes e que estavam há muito tempo nas organizações. Estes aspectos são muito favoráveis à GC, mas, em nenhuma organização pesquisada, tais atividades eram relacionadas à GC. Este cenário se mostra favorável à implantação da GC, reforçando a necessidade da criação da MO, uma vez que nenhuma atividade para retenção de conhecimento organizacional foi identificada. Em relação a este ponto é preciso reforçar a necessidade da realização de atividades que convertam o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Importantes ferramentas e meios para obtenção de conhecimento organizacional como as TIC e o ambiente externo não eram adequadamente explorados pelas organizações pesquisadas. Como a criação do conhecimento organizacional precisa ser uma atividade contínua diante de mercados em constantes mudanças, estes aspectos precisam ser destacados em um modelo de implantação de GC voltado às características da MO.

O conhecimento organizacional necessita ser armazenado de modo organizado e sistematizado para que não seja perdido e para que seja facilmente recuperado sempre que necessário, e o modo mais adequado para isso é fazer uso da memória organizacional. A importância da MO no modelo de GC foi confirmada, pois se verificou situações em que

o conhecimento não era armazenado ou era armazenado sem critérios adequados, o que impossibilitava seu uso posterior. É importante destacar que as TIC trazem muitas contribuições que devem ser usufruídas para o armazenamento adequado do conhecimento organizacional, bem como para a criação da memória da organização.

Estando o conhecimento adequadamente armazenado na MO, ele precisa ser disseminado e compartilhado entre todos os que podem dele fazer uso. O conhecimento é armazenamento para que possa ser usado e para isso as pessoas precisam saber onde buscá-lo. Além disso, o conhecimento precisa ser compartilhado e, para isso, precisa de um ambiente propício que envolve confiança, respeito, entre outras coisas. Este ambiente foi encontrado nas organizações que participaram desta pesquisa, assim, foi possível observar a importância do mesmo e, também, de inseri-lo como parte elementar de um modelo de GC voltado às características da MO.

O objetivo de todas as atividades da GC é fazer com que o conhecimento seja utilizado para contribuir com a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Diante da importância do uso do conhecimento, a etapa de utilização do conhecimento é fundamental e precisa ser considerada em um modelo de GC. As organizações devem criar estruturas e processos voltados ao reuso do conhecimento. Nas organizações pesquisadas não foram identificados procedimentos formais que fizessem com que as habilidades e ativos de conhecimentos fossem colocados em uso, mas seus gestores afirmaram que o conhecimento era utilizado nas atividades organizacionais. O desenvolvimento de procedimentos formais contribui para o uso do conhecimento organizacional e, portanto, se justifica fazer parte do modelo de GC.

A perecibilidade do conhecimento e o descarte do conhecimento desnecessário são elementos que precisam ser disseminados no ambiente organizacional, o que enfatiza a importância da existência de uma etapa para avaliar o conhecimento em um modelo de GC. Além dos aspectos acima destacados, a avaliação do conhecimento deve analisar seu grau de generalização, interesse e relevância.

A avaliação precisa incluir a verificação dos resultados obtidos pela GC para que esta gestão receba os recursos necessários e para que ajustes que se façam necessários sejam realizados. Mediante a isso, se infere que a avaliação é fundamental para a GC e, portanto, precisa ser considerada no modelo de GC.

O quadro a seguir demonstra as características encontradas nas organizações pesquisadas que vão ao encontro das características do modelo de GC analisado.

Quadro 1 – Adequação do modelo analisado

Processos	Características das organizações pesquisadas	Características do modelo analisado adequadas ao contexto pesquisado
Identificar	• existência de funcionários antigos; • baixa rotatividade de funcionários; • Práticas voltadas à identificação de conhecimento necessário não eram realizadas de modo formal; • Os funcionários tinham conhecimento da missão e da visão organizacional; • Visão de que a escolha de um projeto piloto; • Principal objetivo a ser alcançado com a GC foi a redução de problemas ocasionados pela falta de funcionários capacitados e com os conhecimentos necessários para realização de suas atividades; • O levantamento situacional dos FCS da GC não era realizado.	• envolver memória organizacional; • Seu primeiro processo ser a identificação das necessidades de conhecimento; • Implantação por meio de projeto piloto; • Contemplar a análise situacional dos fatores críticos de sucesso.
Criar/Obter	• O conhecimento e a experiência de colaboradores mais antigos, os treinamentos e os programas de capacitação e aprendizagem foram as formas mais recorrentes para a criação e obtenção de conhecimento; • As formas para buscar conhecimento eram internet e escritórios especializados em áreas de despachantes, advocacia e contabilidade; • Realização de atividades em equipe como forma de conversão do conhecimento individual em organizacional; • Não havia socialização ou compartilhamento do conhecimento adquirido após a realização de treinamentos e capacitações; • O WhatsApp foi a ferramenta mais citada como uso de TIC para converter conhecimento individual em organizacional.	• Existência de processo para criação/obtenção de conhecimento; • Contar com atividades para conversão do conhecimento individual em organizacional; • Considerar o uso de TIC e de ambiente externo para criação e obtenção de conhecimento.
Armazenar	• As organizações não armazenavam conhecimento de forma sistemática e organizada. • As organizações não dispunham de MO; • As organizações não faziam uso de ferramentas voltadas ao armazenamento do conhecimento.	• Importância da memória organizacional; • Uso das TIC direcionadas ao armazenamento do conhecimento.
Disseminar/Compartilhar	• Disseminação de informação pelo WhatsApp e Instagram; e reuniões periódicas com as equipes de trabalho foram as formas identificadas para disseminar e compartilhar conhecimento; • Existência de colaboradores mais antigos que detinham muito conhecimento e experiência; • Inexistência de norma ou procedimento formal para o compartilhamento do conhecimento;	• Existência de processo para compartilhar e disseminar o conhecimento; • Importância da MO; • Uso das TIC para que o conhecimento seja compartilhado e

	- Existência de políticas motivacionais e de recompensa, porém voltadas à GC. - Sistemas de informação e as redes sociais eram as tecnologias mais utilizadas para compartilhar e disseminar o conhecimento; - Apenas um relato de compartilhamento e disseminação de conhecimento com o ambiente externo.	disseminado na organização; Importância do ambiente adequado para a disseminação e compartilhamento do conhecimento.
Utilizar	- Uso do conhecimento nas atividades organizacionais, porém sem instrumentos para verificar essa utilização; - A necessidade de seguir legislações, normas e regulamentações técnicas e setoriais eram formas de fazer com que o conhecimento fosse usado; - Inexistência de armazenamento organizado do conhecimento.	- Existência de processo para uso e reuso do conhecimento; - Disponer de estruturas voltadas ao reuso do conhecimento; - Abranger procedimentos formais para que as habilidades e ativos de conhecimentos sejam colocados em uso.
Avaliar	- O descarte de conhecimento desnecessário não era realizado; - Trabalho em equipe, políticas motivacionais e de recompensa, treinamentos e capacitações como atividades de GC; - A falta de pessoas e de tempo foram as principais barreiras elencadas para o desenvolvimento de um projeto piloto de GC.	- Existência de etapa para avaliar o conhecimento; - Importância de analisar o grau de generalização, interesse e relevância do conhecimento; - Incluir a verificação dos resultados obtidos pela GC

Fonte: desenvolvido pela autora.

A partir da análise do Quadro 1 e por meio da análise dos dados e dos resultados obtidos, é possível concluir que o modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) se mostra adequado para ser utilizado no contexto pesquisado e se acredita que, devido ao estágio ainda incipiente da GC nas organizações pesquisadas, adequações ao modelo estudado não foram identificadas.

4 CONCLUSÕES

A partir da análise dos dados, verificou-se que as organizações do setor de serviços de Ribeirão Preto não possuíam atividades e processos formais voltados à GC e à MO. Além disso, a abrangência e a profundidade dos principais conceitos envolvidos com GC e MO, por vezes, não eram claros aos gestores que participaram das entrevistas.

Embora reconhecessem a importância da gestão do conhecimento voltada à memória organizacional e de contarem com ambientes adequados à implantação da GC, se averiguou que as TIC, essenciais para a GC voltada à MO, eram subutilizadas.

O fato de serem organizações consolidadas em seus mercados de atuação e de apresentarem baixo *turnover*, além de contarem com profissionais que estão nas organizações há muito tempo, as colocam como candidatas preparadas para a aplicação do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020).

Face a importância e relevância do conhecimento para as organizações, o principal resultado a ser destacado é a aplicabilidade do modelo de gestão do conhecimento voltado à MO em organizações de serviços, com o intuito de auxiliar o sucesso da implantação e do desenvolvimento da GC nas organizações em um setor de grande destaque para a contexto brasileiro. Diante deste resultado, acredita-se que o objetivo deste estudo foi atingido, bem como representa uma importante contribuição gerencial.

Em relação ao ambiente pesquisado, se considera que o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) traz uma importante contribuição inovativa ao agregar a abordagem da MO ao estado da arte sobre o modelo de GC nas organizações. Se acredita que gestores, analistas, pesquisadores e demais interessados possam fazer uso desse modelo para que a GC seja implantada com sucesso nas organizações.

As principais contribuições teóricas desta pesquisa para a área acadêmica estão voltadas à realização de estudos que envolvem a GC voltada à memória organizacional. Com a verificação da aplicabilidade do modelo de GC voltado à MO, se espera que novas fronteiras no campo da GC possam ser pesquisadas e descobertas na área da CI.

No que diz respeito à área gerencial, este estudo contribui com a confirmação da aplicabilidade de um modelo de GC voltado à MO, com o intuito de que as organizações possam desfrutar dos benefícios da GC e construir vantagens competitivas sustentáveis.

AGRADECIMENTO

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

REFERÊNCIAS

ANTUNES, H. de J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 140-149, 2020.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 168-186, 2020.

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

BARRETO, A. M. Maturidade de gestão do conhecimento: um estudo comparativo entre o organizational knowledge assessment (OKA) e o knowledge management maturity model (KMMM), **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v.6, n.2, 2015.

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.

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.

CENSO2022. **Quinze estados têm PIB acima da média nacional em 2018**; Sergipe é o único com queda. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/29447-quinze-estados-tem-pib-acima-da-media-nacional-em-2018-sergipe-e-o-unico-com-queda.html?start=80> . Acesso em: 24 fev. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO.2020. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/> . Acesso em: 24 fev. 2024.

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

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 25, p. 1-21, 2020.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 4, p. 555-569, 2022.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. de L.; LIRA, W.S. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LHARENA, R. A. da S.; LIRA, S. de L. (org.). **Da informação a auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-de-saopaulo/2020/servicos/04/setor-de-servicos-cresceu-222-no-estado-de-sp-em-janeiro.shtml> . Acesso em: 24 de fev. 2024.

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.

HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009.

HUANG, H. L.; CHEN, Y. Y.; TSAI, M. C.; LEE, C. J. The Relationship between Knowledge Management Strategy and Information Technology Strategy. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 5. n. 5, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?t=pib-por-municipio&c=3543402> . Acesso em: 24 fev. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas e Empreendedorismo 2019**: saldo entre empresas abertas e fechadas foi positivo após cinco anos. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31949-demografia-das-empresas-e-empreendedorismo-2019-saldo-entre-empresas-abertas-e-fechadas-foi-positivo-apos-cinco-anos> . Acesso em: 24 fev. 2024.

MELGAR-SASIETA, H. A. M.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, ago. 2011.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. **Painel de informações do novo CAGED**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br> . Acesso em: 24 fev. 2024.

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.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Gijón; Trea, 260p., 2008.

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

SANTOS, J. C. dos; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. *In*: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS, 11, 2016. Londrina, 2016.

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

VILLASANA ARREGUÍN, L. M.; HERNÁNDEZ GARCÍA, P.; RAMÍREZ FLORES, É. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. **Trascender, contabilidad y gestión**, v. 6, n. 18, p. 53-78, 2021.

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

NOTAS

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: I. P. M. Damian

Coleta de dados: I. P. M. Damian

Análise de dados: I. P. M. Damian

Discussão dos resultados: I. P. M. Damian

Revisão e aprovação: I. P. M. Damian

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Não se aplica.

FINANCIAMENTO

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO – FAPESP

Número do processo: 2021/13771-1

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Houve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

Número do processo: 66972723.0.0000.5407

Data de aprovação: 20/03/2023

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

Edgar Bisset Alvarez, Ana Clara Cândido, Patrícia Neubert, Genilson Geraldo, Jônatas Edison da Silva, Mayara Madeira Trevisol.

HISTÓRICO

Recebido em: 03-01-2024 – Aprovado em: 22-07-2024 - Publicado em: 13-09-2024.

