

ISSN - 3085-5624

Eixo Temático 1 – Produção, Mediação e Gestão da Informação

APLICABILIDADE DE MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL E ESPANHA**APPLICABILITY OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL IN BRAZIL AND SPAIN**

Ieda Pelógia Martins Damian – Universidade de São Paulo (USP) – iedapm@usp.br – Orcid:
<https://orcid.org/0000-0001-5364-3243>

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Tendo como características recorrentes a abrangência e complexidade, a gestão do conhecimento tende a ser implantada por meio de modelos que auxiliem as organizações nesta tarefa. Estes modelos devem considerar a memória organizacional, como é o caso do modelo desenvolvido por Damian e Moro-Cabero (2020). Diante das características do modelo apresentado pelas autoras, o objetivo deste trabalho é identificar as necessidades de adequações do mesmo por meio de sua validação em empresas brasileiras e espanholas para que ele possa ser utilizado com sucesso em um número cada vez maior de organizações. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os conceitos envolvidos na pesquisa e entrevistas com gestores de organizações brasileiras e espanholas. Como resultados, se destaca que o modelo analisado se mostrou adequado, porém adequações devem ser consideradas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; memória organizacional; modelo de implantação; Brasil; Espanha.

Abstract: *With scope and complexity as recurring characteristics, knowledge management tends to be implemented through models that help organizations in this task. These models must consider organizational memory, as is the case with the model developed by Damian and Moro-Cabero (2020). Given the characteristics of the model presented by the authors, the objective of this work is to identify the need for adjustments to it through validation in Brazilian and Spanish companies so that it can be used successfully in an increasing number of organizations. To this end, a bibliographic survey was carried out on the concepts involved in the research and interviews with managers from Brazilian and Spanish organizations were carried out. As a result, it is highlighted that the analyzed model proved to be adequate, but adjustments must be considered.*

Keywords: *knowledge management; organizational memory; deployment model; Brazil; Spain.*

1 INTRODUÇÃO

Em meio a um mundo globalizado e com altos níveis de competitividade, a existência de um recurso que leve a construção de vantagens competitivas sustentáveis, é questão estratégica, como é o caso do conhecimento. Hoffman (2009, p. 16) compreende o conhecimento como “a informação valiosa da mente humana”, a qual se agrega valor por

meio da experiência, valores, crenças, habilidades e discernimentos de seus possuidores, ou seja, as pessoas. A importância do conhecimento é validada por Casado (2020) que afirma que tal recurso é gradativamente aceito como o valor diferenciado das empresas.

Diante da relevância do conhecimento, sua gestão se faz necessária. A Gestão do Conhecimento (GC), de acordo com Stefano e Sartori (2016), pode ser compreendida como um modo ordenado para aquisição, organização e comunicação do conhecimento, a fim de que seja possível alcançar resultados mais eficazes através da facilitação do processo decisório e de definições de estratégias que a GC pode contribuir. Os processos da gestão do conhecimento destacados por Antunes e Pinheiro (2020) são os de criação, armazenamento, acesso e disseminação dos recursos intelectuais de uma organização.

Para a organização e armazenamento do conhecimento, tem-se a Memória Organizacional (MO) que, segundo Freire *et al.* (2012, p. 43), se refere a “a criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo”.

Por se tratar de uma gestão abrangente e complexa, se recomenda que a implantação da gestão do conhecimento seja realizada por meio de modelos que auxiliem as organizações nesta tarefa. Estes modelos devem considerar a memória organizacional, como é o caso do modelo de implantação da gestão do conhecimento que considera as características da memória organizacional desenvolvido por Damian e Moro-Cabero (2020). Diante das características do modelo apresentado pelas autoras, o problema a ser investigado é o seguinte: quais são as adequações necessárias do modelo em questão para que ele possa ser utilizado com sucesso em um número cada vez maior de organizações? O objetivo deste trabalho é identificar as necessidades de adequações do mesmo por meio de sua validação em empresas brasileiras e espanholas para que ele possa ser utilizado com sucesso em um número cada vez maior de organizações.

O desenvolvimento deste trabalho se justifica pela posição estratégica que o conhecimento ocupa nas organizações, porquanto sua gestão passa a ser essencial. Além disso, se acredita que este trabalho possa chamar a atenção para temas tão relevantes na Ciência da Informação como Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

Com significativa competência de colaborar para o incremento da competitividade das organizações, Cerdá (2013) declara que o conhecimento se tornou a mais nova e relevante matéria-prima do Século XXI.

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport; Prusak, 1998, p. 6).

Takeuchi e Nonaka (2008) ressaltam que o conhecimento é um recurso proveniente do processo cognitivo dos seres humanos que, normalmente, está relacionado com as atividades organizacionais. É o somatório do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização que levam ao conhecimento organizacional (Oliveira; Oliveira; Lima, 2016). Deste modo, é possível compreender que o conhecimento organizacional não existe por si só, porquanto sua gestão se faz essencial.

A gestão do conhecimento, conforme Silva, Damian e Santarém-Segundo (2016, p. 31), se volta para “[...] a construção de um ambiente de aprendizado que preencha as lacunas informacionais de uma sociedade pós-industrial [...] a partir da criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro de diversos ambientes”. García-Holgado e García-Peñalvo (2016) declaram que os processos de desenvolvimento e compartilhamento são fundamentais para a GC, pois cuidam para que o conhecimento seja frequentemente atualizado e, assim, reflita os atuais entendimentos e necessidades. O foco da GC está no uso do conhecimento nas mais diversas atividades desenvolvidas pelas organizações, especialmente as envolvidas com o processo decisório (Santos; Damian, 2018).

Toledo, Ferreira e Brazil (2014) esclarecem que a gestão do conhecimento estimula o fomento a um ambiente comunicacional, uma vez que oportuniza o uso e transferência de informações. Outras vantagens da GC são destacadas por Oliveira-Del-Massa, Damian e Valentim (2018) como: proporciona planejamentos e tomadas de decisões assertivas, ainda que em cenários econômicos e/ou políticos incertos, uma vez que a GC assegura os

processos decisórios com perspectivas lógicas e consistentes; e, propicia qualidade, criatividade e inovação nos contextos organizacionais.

Para que os benefícios da gestão do conhecimento possam ser usufruídos, o conhecimento precisa estar armazenado de modo ordenado e, para tanto, as organizações devem fazer uso da memória organizacional. Antunes e Pinheiro (2020) relacionam a memória organizacional com os processos de aquisição, retenção e recuperação e a definem pelo modo que as organizações armazenam conhecimento para uso futuro. O uso da MO, ainda segundo os autores, tem influência direta no desempenho e nos resultados organizacionais. A memória organizacional diz respeito 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 além das questões envolvidas com a memória organizacional, Shahabadi, Kimiaei e Arbab Afzali (2018) afirmam que a gestão do conhecimento apresenta aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos e estratégicos, o que permite vislumbrar a abrangência e a complexidade desta gestão. Portanto, se indica que a implantação da GC se dê por meio do uso de modelos, porque eles, de acordo com Bennet e Bennet (2004), permitem que se compreenda, de maneira realista, a GC nas organizações, entendendo as organizações como estruturas de conhecimento, além de oferecer uma compreensão aprofundada da GC e dos elementos envolvidos, evidenciando os indivíduos e seus conhecimentos.

Apesar de existir um número expressivo de modelos de implantação da gestão do conhecimento, Damian e Moro-Cabero (2020) verificaram que eles pouco traziam, em suas estruturas, elementos relacionados à memória organizacional e, para sanar esta lacuna, desenvolveram um modelo de implantação da GC que considera as características da MO. Este modelo, ao se basear nos processos de GC, contém os seguintes processos:

- Identificar: composto pelas seguintes responsabilidades: divulgar a missão e a visão da organização para todos que a compõem; selecionar o projeto piloto para a implantação da GC; definir os objetivos esperados GC; definir os conhecimentos

necessários para a realizar as atividades abrangidas pelo projeto; e desenvolver um levantamento situacional dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da GC.

- Criar/obter: se preocupa com as condições que as organizações precisam ofertar para que as pessoas gerem conhecimento relevante que seja convertido em conhecimento organizacional. Estas condições envolvem a análise e melhoria das condições referentes aos fatores críticos de sucesso da GC citados na etapa anterior.
- Armazenar: se volta para a manutenção ordenada e sistematizada do conhecimento criado para evitar que ele seja perdido e possa ser utilizado quando necessário.
- Disseminar/compartilhar: para que o conhecimento possa ser utilizado, ele deve ser disseminado, compartilhado, e esse é o objetivo deste processo.
- Utilizar: a finalidade deste processo é fazer com o conhecimento criado, obtido, armazenado, disseminado e compartilhado através dos processos anteriores, seja utilizado nas atividades organizacionais, para, assim, agregar valor a elas.
- Avaliar: cuida da avaliação do conhecimento armazenado para certificar se ele continua sendo válido e se o seu armazenamento continua necessário. Abrange também a avaliação dos resultados obtidos por meio da GC para que essa gestão receba os recursos necessários para continuar com suas atividades e para que os ajustes necessários sejam realizados para que resultados significativos possam ser alcançados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa é qualitativa, qualificada como exploratória. As empresas do setor de serviços de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, no Brasil, e as do setor carníco de Salamanca, na Espanha, compõem o universo desta pesquisa.

Foi desenvolvido um levantamento bibliográfico com as principais obras e autores da Ciência da Informação que abordam gestão do conhecimento, modelo de implantação da GC e memória organizacional. Na sequência, gestores de empresas do setor de serviços da

cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo e gestores do setor carníco de Salamanca, Espanha, foram entrevistados para identificar possíveis adequações para melhorar o uso do modelo de gestão do conhecimento voltado à memória organizacional de Damian e Moro-Cabero (2020). As entrevistas contemplaram os processos do modelo de GC estudado, bem como as principais características das empresas envolvidas nesta pesquisa.

A análise de conteúdo de Bardin (2011) foi utilizada para a realização da pesquisa qualitativa, usando a análise categorial, com categorias definidas à priori, representadas pelas etapas do modelo de implantação da gestão do conhecimento de Damian e Moro-Cabero (2020). Bardin (2011) apresenta a análise temática ou categorial, ou seja, um conjunto de operações para desmembrar um texto em categorias (unidades). Com as categorias definidas a priori, a análise categorial foi utilizada nesta pesquisa. As categorias utilizadas diziam respeito às etapas do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020). Um total de 18 entrevistas foram realizadas: nove com gestores brasileiros e nove com gestores espanhóis.

Para a análise e interpretação dos resultados, os objetivos do trabalho foram resgatados e relacionados com o referencial teórico-metodológico que fundamenta a pesquisa. Aqui, as características voltadas aos contextos analisados que poderiam influenciar na aplicabilidade do modelo de implantação da gestão do conhecimento de Damian e Moro-Cabero (2020) foram ressaltadas.

4 RESULTADOS

O Quadro 1 seguir destaca as principais características das empresas envolvidas nesta pesquisa.

Quadro 1 – Características das empresas pesquisadas

Característica	Empresas brasileiras	Empresas espanholas
Tempo médio de existência	21	15
Número de empresas que possuíam filiais	01	02
Número de colaboradores	de 09 a 400	de 06 a 49
Número de empresas com funcionários antigos	09	09
Número de empresas com baixa rotatividade de funcionários	09	09

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto à gestão do conhecimento, as seguintes observações devem ser feitas em relação as características demonstradas no Quadro 1:

- 1) as empresas pesquisadas se encontravam consolidadas em seus mercados de atuação, o que representa um cenário positivo para a GC;
- 2) em empresas sem filiais, os colaboradores tendem a se concentrar em um mesmo espaço físico, de modo que existe uma possibilidade maior deles se encontrarem, trocar ideias e compartilhar conhecimento, o que é muito importante para a GC;
- 3) independentemente do número de colaboradores que uma empresa possua, é preciso reconhecer a relevância deles, porque são eles que geram, compartilham e usam conhecimento;
- 4) a existência de colaboradores com muito tempo na empresa, bem como empresas com baixa rotatividade de funcionários diminui o risco que o conhecimento seja perdido, como ocorre quando um colaborador deixa uma empresa que não tem a GC implantada.

O Quadro 2 traz a presença (Sim) ou a ausência (Não) de atividades relacionadas aos processos de GC do modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) nas empresas pesquisadas.

Ao verificar as informações do Quadro 2, é possível observar que, apesar de contextos aparentemente distintos (empresas do setor de serviços no Brasil e empresas do setor cárnico na Espanha), a presença ou ausência das atividades relacionadas aos processos de GC do modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) é exatamente igual nas empresas pesquisadas. Todas as 20 atividades analisadas tiveram comportamentos semelhantes tanto nas empresas brasileiras quanto nas empresas espanholas. A seguir, se apresenta uma análise relativa a cada uma dessas atividades:

- **Identificar o conhecimento necessário para as atividades organizacionais:** não foi verificada nenhuma atividade voltada a identificação do conhecimento que as organizações demandavam para exercer suas atividades. Foi possível observar um desconhecimento de como fazer essa identificação que foi colocada como primeira

atividade do modelo de GC analisado justamente por que é, a partir daqui que as demais atividades de GC são realizadas. Diante do observado, se recomenda que o modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) forneça maneiras pelas quais essa identificação possa ser feita.

Quadro 2 – Presença das atividades relacionadas aos processos de GC do modelo de Damian e Moro-Cabero (2020)

Processo	Atividades	Empresas brasileiras	Empresas espanholas
Identificar	Identificar o conhecimento necessário para as atividades organizacionais	Não	Não
	Divulgar a missão e a visão organizacional para todos os funcionários	Sim	Sim
	Concordar que a implantação da GC se dê através de um projeto piloto	Sim	Sim
	Definir os objetivos a serem alcançados com a GC neste projeto	Sim	Sim
	Fazer o levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento	Não	Não
Criar/obter	Desenvolver iniciativas de GC para criação e obtenção de conhecimento	Sim	Sim
	Utilizar formas para buscar conhecimento	Sim	Sim
	Realizar atividades para a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional	Sim	Sim
Armazenar	Fazer uso de memória organizacional	Não	Não
	Registrar, de modo sistemático e ordenado, o conhecimento para que ele possa ser facilmente recuperado sempre que for preciso	Não	Não
	Utilizar ferramentas para o armazenamento organizado do conhecimento.	Não	Não
Disseminar/ Compartilhar	Ofertar ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento	Sim	Sim
	Dispor de políticas motivacionais voltadas ao compartilhamento do conhecimento	Não	Não
	Executar atividades voltadas a disseminação e ao compartilhamento do conhecimento	Sim	Sim
	Utilizar TIC para compartilhar e disseminar o conhecimento	Sim	Sim
Utilizar	Fazer com que os funcionários saibam a quem recorrer quando precisar buscar conhecimento	Sim	Sim
	Usar conhecimento nas atividades diárias para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis	Sim	Sim
	Dispor de instrumentos ou indicadores que para verificar o uso do conhecimento	Não	Não
Avaliar	Descartar conhecimento desnecessário	Não	Não
	Mensurar os resultados advindos das atividades voltadas ao conhecimento	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

- **Divulgar a missão e a visão organizacional para todos os funcionários:** os gestores entrevistados informaram que a missão e a visão organizacional eram de conhecimento de todos, sempre divulgadas na contratação de colaboradores, em treinamentos e reuniões, e disponibilizadas nos *sites* das organizações que dispunham desta ferramenta. O modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) se mostrou adequado em relação a esta atividade, não sendo identificadas necessidades de ajustes.
- **Concordar que a implantação da GC se dê através de um projeto piloto:** essa concordância alcançou a unanimidade entre os entrevistados que declararam ainda que o projeto piloto deveria envolver as atividades-fim de suas empresas. Apesar do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) se mostrar adequado quanto esta atividade em relação aos contextos estudados, se acredita que o modelo poderia trazer orientações para que a escolha do projeto piloto fosse mais acertada. Estas orientações envolveriam questões quanto a área escolhida, tamanho e tempo do projeto piloto, por exemplo.
- **Definir os objetivos a serem alcançados com a GC neste projeto:** a falta de colaboradores capacitados e com os conhecimentos necessários para realização de suas atividades foi o principal objetivo apontado para ser atingido com uma eventual implantação da GC. Esta situação retrata o que Dalkir (2005) denomina de “amnesia corporativa” e que pode ser beneficiada com a implantação da GC, principalmente quando essa gestão fizer uso da memória organizacional para reduzir a perda do conhecimento organizacional, evitando que a amnésia aconteça. Não se identificou adequações necessárias em relação a esta atividade.
- **Fazer o levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão organizacional:** tanto as empresas brasileiras quanto as espanholas realizavam, de modo informal, o levantamento situacional dos FCS da gestão organizacional, mas não dos FCS da gestão do conhecimento. Como a realização do levantamento e adequação dos FCS da gestão do conhecimento está diretamente relacionado com o sucesso da implantação desta gestão, se recomenda que, apesar de adequado, seja

incorporado ao modelo de GC Damian e Moro-Cabero (2020), diretrizes voltadas a esses FCS.

- **Desenvolver iniciativas de GC para criação e obtenção de conhecimento:** ainda que não realizados formalmente e com frequências definidas, programas de capacitação e aprendizagem, bem como o conhecimento advindo de colaboradores mais experientes foram os meios utilizados pelas empresas brasileiras e espanholas para a criação e obtenção de conhecimento. Nesta atividade não foram identificados pontos necessários de adequação do modelo de GC analisado.
- **Utilizar formas para buscar conhecimento:** as formas mais citadas pelas empresas brasileiras para buscar conhecimento foram internet e escritórios contratados especializados em áreas de despachantes, advocacia e contabilidade. Já as empresas espanholas recorriam com mais frequência ao aporte de profissionais qualificados. As empresas pesquisadas ainda não faziam uso de uma importante fonte de conhecimento que, conforme destacado por Choo (1998), advém de seu ambiente externo composto de clientes, fornecedores e parceiros. Ao modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) poderia ser agregado valor se a ele fosse adicionadas mecanismos de busca de conhecimento.
- **Realizar atividades para a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional:** o desenvolvimento do trabalho em equipe foi a maneira utilizada pelas empresas pesquisadas para converter o conhecimento individual em organizacional. O modelo de GC analisado se mostrou adequado em relação a esta atividade e necessidades de ajustes não foram identificadas.
- **Fazer uso de memória organizacional:** não foi identificada nenhuma empresa que tivesse a MO implantada. Diante da relevância da MO para a gestão do conhecimento e, em especial para o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020), se considera oportuno que o modelo incluía atividades para a implantação da MO;
- **Registrar, de modo sistemático e ordenado, o conhecimento para que ele possa ser facilmente recuperado sempre que for preciso:** as poucas empresas que faziam o armazenamento do conhecimento, este não ocorria de forma adequada, o que inviabilizava ou dificultava a recuperação e uso do conhecimento armazenado.

Se acredita que a adequação apontada na atividade anterior possa contribuir para este contexto.

- **Utilizar ferramentas para o armazenamento organizado do conhecimento:** as empresas pesquisadas não utilizavam ferramentas para armazenar o conhecimento de modo ordenado, ainda que elas não tenham apresentado limitações tecnológicas. Esta é mais uma situação que justifica a adequação apontada em atividade anterior de que ao modelo de GC analisado seja agregadas atividades para a implantação da MO.
- **Ofertar ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento:** além de oferecer um ambiente de confiança para os funcionários, os gestores entrevistados tinham plena consciência da importância deste ambiente, porquanto voltavam suas atenções a ele. Mediante a situação encontrada, não se verificou necessidades de ajustes no modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) voltada a essa atividade.
- **Dispor de políticas motivacionais voltadas ao compartilhamento do conhecimento:** Foram relatados exemplos de políticas motivacionais e de recompensa utilizados pelas organizações, mas nenhum deles era voltado à GC. Como os gestores entrevistados demonstraram ter conhecimento sobre a importância dessas políticas para a gestão do conhecimento, se acredita que adequações ao modelo de GC estudado não são necessárias para essa atividade.
- **Executar atividades voltadas a disseminação e ao compartilhamento do conhecimento:** reuniões e trabalho em equipe foram as maneiras mais recorrentes trazidas pelos gestores entrevistados para a disseminação e compartilhamento do conhecimento. Estas atividades poderiam agregar mais valor se fossem realizadas por meio de normativas adequadas e se as empresas dispusessem de memória organizacional. Portanto, mais uma vez, é recomendável que o modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) inclua atividades para a implantação da MO.
- **Utilizar TIC para compartilhar e disseminar o conhecimento:** as empresas pesquisadas utilizavam as TIC para compartilhar e disseminar o conhecimento, mas esta utilização ainda era incipiente e não acontecia para além dos muros

organizacionais. Ainda que adequado a esta atividade, o modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) poderia dispor de diretrizes direcionadas ao uso das TIC para o compartilhamento e disseminação do conhecimento.

- **Fazer com que os funcionários saibam a quem recorrer quando precisar buscar conhecimento:** de acordo com os gestores entrevistados, os funcionários sabiam a quem recorrer para buscar o conhecimento de que necessitam, sendo mais comum a consulta a um colaborador mais experiente. Esta atividade poderia ser beneficiada com a existência da memória organizacional, o que não era o caso de nenhuma das empresas pesquisadas. Diretrizes voltadas a identificação e disseminação do conhecimento poderiam ser acrescidas ao modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020).
- **Usar conhecimento nas atividades diárias para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis:** todos os entrevistados afirmaram que o conhecimento era utilizado nas atividades diárias das empresas. Por se tratar de uma atividade realizada a contento, ajustes no modelo de GC estudado não foram identificados.
- **Dispor de instrumentos ou indicadores que para verificar o uso do conhecimento:** apesar de os entrevistados afirmarem que o conhecimento era utilizado, não foi relatado nenhum instrumento ou indicador que verificasse este uso. Devido à dificuldade relatada pelos gestores em dispor destes instrumentos, se sugere que o modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) disponibilize diretrizes para que instrumentos e indicadores para averiguar o uso do conhecimento sejam desenvolvimentos.
- **Descartar conhecimento desnecessário:** em nenhuma empresa participante deste estudo foi encontrado o descarte de conhecimento desnecessário, sendo ainda assunto considerado como novidade por alguns dos entrevistados. A não realização desse descarte pode estar relacionada com a falta de armazenamento ordenado de conhecimento. Em sendo assim, a inclusão de diretrizes para a implantação da memória organizacional no modelo analisado pode auxiliar na realização desta atividade.

- **Mensurar os resultados advindos das atividades voltadas ao conhecimento:**
esta atividade não era realizada em nenhuma das empresas pesquisadas. Mediante as dificuldades conhecidas desta mensuração, é aconselhável que o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) traga diretrizes de como fazer esta medição.

Diante das análises realizadas, as recomendações de adequações do modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) são as seguintes: fornecer possibilidades de metodologias para a identificação do conhecimento necessário para as atividades organizacionais; trazer orientações para que a escolha do projeto piloto; incorporar diretrizes voltadas aos FCS da gestão do conhecimento; adicionar mecanismos de busca de conhecimento; dispor de atividades para a implantação da memória organizacional; agregar diretrizes para o uso das TIC para o compartilhamento e disseminação do conhecimento; acrescentar diretrizes voltadas a identificação e disseminação do conhecimento; disponibilizar diretrizes para que instrumentos e indicadores de averiguação do uso do conhecimento sejam desenvolvimentos; e trazer diretrizes de como mensurar os resultados advindos das atividades voltadas ao conhecimento.

Dentre as adequações acima listadas, se destaca a importância do modelo analisado “dispor de atividades para a implantação da memória organizacional”, uma vez que a necessidade da MO se mostrou em diversos momentos da análise dos dados. É importante frisar também que estas adequações foram sugeridas com o intuito de agregar valor ao modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020), uma vez que, por meio da análise dos dados e dos resultados obtidos, se verifica que o modelo é adequado para uso nos contextos pesquisados.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise dos dados se infere que adequações no modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) podem agregar valor ao mesmo, contribuindo para mais casos de sucesso de implantação de GC nas organizações. Dentre os ajustes apontados, se destaca a importância da inclusão de atividades voltadas para a implantação da memória

organizacional, pois os aspectos relacionados a MO foi constatado em diferentes atividades que compuseram as categorias de análises.

É possível concluir ainda que as empresas pesquisadas não dispunham de atividades e processos formais de gestão do conhecimento e de memória organizacional.

Embora se conclua que as adequações sugeridas podem agregar valor ao modelo analisado, entende-se que o modelo de GC de Damian e Moro-Cabero (2020) tal como se encontra é adequado para ser utilizado nas empresas brasileiras e espanholas pesquisadas.

O principal resultado a ser destacado diz respeito as adequações sugeridas para que o modelo analisado possa ser utilizado e que leve a mais casos de sucesso de implantação da gestão do conhecimento voltado à MO nas organizações.

Em relação ao ambiente pesquisado, se considera que os ajustes recomendados para o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) representem uma importante contribuição ao agregar valor a um modelo de implantação de GC que se complementa com a memória organizacional. Com isso, se espera que gestores, analistas, pesquisadores e demais interessados possam utilizar este modelo para que a GC seja implantada com sucesso nas organizações.

As principais contribuições deste trabalho para a área acadêmica envolvem a realização de pesquisas sobre a gestão do conhecimento e de sua complementariedade à memória organizacional. Com as sugestões de adequações do modelo de implantação da GC voltado à MO, se acredita que novas divisas no campo da GC possam ser pesquisadas e exploradas na área da Ciência da Informação.

Em relação a área gerencial, esta pesquisa reforça a aplicabilidade de um modelo de implantação da gestão do conhecimento voltado à memória organizacional, agregando valor ao mesmo, de modo que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos da GC.

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

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

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

CASADO, J. M. **Más allá de la gestión tradicional del conocimiento**. 2.C Consulting. 2020. Disponível em: <https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-lagestion-tradicional-del-conocimiento/>. Acesso em 07 maio. 2024.

CERDÁ, J.D. **Gestión documental y gobierno abierto**: El archivo en la república de los datos. *Tábula: Estudios archivísticos de Castilla y León*, n.16, p.123-137, 2013. Disponível em <https://publicaciones.acal.es/tabula/article/view/123>. Acesso em 07 maio. 2024.

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

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, Florianópolis, v. 25, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em 07 maio. 2024.

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

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

GARCÍA-HOLGADO, A.; GARCÍA-PEÑALVO, F. J. Architectural pattern to improve the definition and implementation of eLearning ecosystems. **Science of Computer Programming**, [S. l.], v. 129, p. 20–34, nov. 2016.

HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5623>. Acesso em: 07 maio. 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.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão Sobre A Relação Entre A Mudança De Cultura Organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23033>. Acesso em: 07 maio. 2024.

OLIVEIRA-DEL-MASSA, H.C.; DAMIAN, I.P.M.; VALENTIM, M.L.P. Competência em Informação no apoio à gestão do conhecimento. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v.28, n.1, p.257-267, jan./abr. 2018. Disponível em: www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/download/32569/pdf. Acesso em: 07 maio. 2024.

SANTOS, B.R.P.; DAMIAN, I.P.M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em questão**, Porto Alegre, v. 24, n.3, p. 253-274, set./dez. 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/76910/48733>. Acesso em: 07 maio. 2024.

SHAHABADI, A.; KIMIAEI, F.; ARBAB AFZALI, M. The Evaluation of Impacts of Knowledge-Based Economy Factors on the Improvement of Total Factor Productivity (a Comparative Study of Emerging and G7 Economies). **Journal of the Knowledge Economy**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 896–907, set. 2018. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s13132-016-0379-3>. Acesso em: 07 maio. 2024.

SILVA, L.C.; DAMIAN, I.P.M.; SANTAREM-SEGUNDO. Melhores práticas para aplicação de projetos de gestão do conhecimento: instituindo ambientes colaborativos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, RS, v. 30, n. 1, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5623/3991>. Acesso em: 07 maio. 2024.

STEFANO, N.M.; SARTORI, S. A gestão do conhecimento e o capital intelectual: enfoque teórico para discussão. **Revista Ingeniería Industrial**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 179-192, 2016. Disponível em: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2783>. Acesso em: 07 maio. 2024.

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

TOLEDO, H. C.; FERREIRA, G. N. P.; BRAZIL, G. P. P. Desenvolvimento da Análise de Desempenho Esportivo no Voleibol de Alto Rendimento no Contexto da Gestão do Conhecimento. **Podium**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 36-44, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9076>. Acesso em: 07 maio. 2024.