

# Gestão do conhecimento e memória organizacional: atualização de pesquisas

Knowledge management and organizational memory: research update

Gestión del conocimiento y memoria organizacional: actualización de la investigación

*Ieda Pelógia Martins Damian*

*Universidade de São Paulo, Brasil*

iedapm@usp.br

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

## Resumo

Em um estudo anterior foi desenvolvido um modelo de gestão do conhecimento voltado à memória organizacional e diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso desta gestão que considerassem a memória organizacional para contribuir para o sucesso da gestão do conhecimento e propiciar a construção de vantagens competitivas sustentáveis que foi validado em organizações espanholas. Diante dos expressivos resultados advindos deste estudo anterior, este trabalho realizou um levantamento bibliográfico que abarcou pesquisas sobre gestão do conhecimento, fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, modelos de gestão do conhecimento e memória organizacional, com o objetivo de identificar avanços ocorridos nos últimos anos na área pesquisada. As buscas, no período de 2019 a julho de 2023, foram realizadas na Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação e na *Scientific Electronic Library Online*. Foram recuperados 308 registros que, após inconsistências e duplicidades, resultaram em 133 registros válidos. Se ressalta que este levantamento bibliográfico servirá de base para um projeto maior que validará o estudo acima descrito em organizações brasileiras. Como resultados, este levantamento possibilitou a realização de uma análise acerca do que foi produzido nos anos subsequentes a realização da pesquisa em contexto espanhol para garantir que novos e importantes achados fossem considerados quando da realização da pesquisa em contexto brasileiro. Além disso, foi possível concluir que, apesar da gestão do conhecimento e memória organizacional se encontrarem em evidência, reforçando a importância dos termos pesquisados na ciência da informação, a relação entre os termos pesquisados ainda carece de mais estudos.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Memória organizacional, Fator crítico de sucesso, Modelo de gestão do conhecimento, Levantamento bibliográfico.

## Abstract

In a previous study, a knowledge management model was developed, focused on organizational memory and strategic guidelines based on the critical success factors of this management that considered organizational memory to contribute to the success of knowledge management and provide the construction of sustainable competitive advantages that has been validated in Spanish organizations. In view of the expressive results arising from this previous study, this work carried out a bibliographical survey that encompassed research on knowledge management, critical success factors of knowledge management, knowledge management models and organizational memory, with the objective of identifying advances that have occurred in recent years in the research area. The searches, from 2019 to July 2023, were carried out in the Database of Periodicals in Information Science and in the Scientific Electronic Library Online. 308 records were retrieved which, after inconsistencies and duplications, resulted in 133 valid records. It is emphasized that this bibliographic survey will serve as a basis for a larger project that will validate the study described above in Brazilian organizations. As a result, this survey made it possible to carry out an analysis of what was produced in the years following

Recepción: 02 Agosto 2023 | Aceptación: 30 Noviembre 2023 | Publicación: 01 Abril 2024

**Cita sugerida:** Damian, I. P. M. (2024). Gestão do conhecimento e memória organizacional: atualização de pesquisas. *Palavra Clave (La Plata)*, 13(2), e222. <https://doi.org/10.24215/18539912e222>



the research in the Spanish context to ensure that new and important findings were considered when carrying out the research in the Brazilian context. In addition, it was possible to conclude that, despite knowledge management and organizational memory being in evidence, reinforcing the importance of researched terms in information science, the relationship between searched terms still needs further studies.

**Keywords:** Knowledge management, Organizational memory, Critical success factor, Knowledge management model, Bibliographic survey.

## Resumen

En un estudio previo se desarrolló un modelo de gestión del conocimiento, enfocado en la memoria organizacional y los lineamientos estratégicos basados en los factores críticos de éxito de esta gestión que consideró la memoria organizacional para contribuir al éxito de la gestión del conocimiento y brindar la construcción de ventajas competitivas sustentables que ha validado en organizaciones españolas. En vista de los resultados surgidos de este estudio previo, en este trabajo se realizó un levantamiento bibliográfico que abarcó investigaciones sobre gestión del conocimiento, factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento, modelos de gestión del conocimiento y memoria organizacional, con el objetivo de identificar los avances que se han dado en últimos años en el área de investigación. Las búsquedas, de 2019 a julio de 2023, se realizaron en la base de datos de publicaciones periódicas en ciencias de la información y en la biblioteca electrónica científica en línea. Se recuperaron 308 registros que, luego de inconsistencias y duplicaciones, resultaron en 133 registros válidos. Se destaca que este levantamiento bibliográfico servirá de base para un proyecto mayor que validará el estudio descrito anteriormente en organizaciones brasileñas. Como resultado, esta encuesta permitió realizar un análisis de lo producido en los años posteriores a la investigación en el contexto español para garantizar que los nuevos e importantes hallazgos fueran considerados al realizar la investigación en el contexto brasileño. Además, fue posible concluir que, a pesar de que la gestión del conocimiento y la memoria organizacional están en una relación evidente, la misma aún requiere de más estudios.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Memoria organizacional, Factor crítico de éxito, Modelo de gestión del conocimiento, Levantamiento bibliográfico.

## 1. Introdução

Ao proporcionar a criação de vantagens competitivas sustentáveis, o conhecimento passa a ocupar posição de destaque nas organizações que atuam em ambientes competitivos. Neste cenário, se torna necessário o desenvolvimento contínuo de estudos voltados ao conhecimento e sua gestão para que os benefícios advindos da gestão do conhecimento (GC) possam ser usufruídos por todos os envolvidos, quais sejam organizações, funcionários, parceiros, clientes, governos, cidadãos etc.

Devido ao potencial a ser explorado e diante da importância do desenvolvimento de estudos acerca da GC, bem como para contribuir com a consolidação deste campo de estudo e da área da ciência da informação (CI), foi realizado por Damian (2020) um estudo para desenvolver um modelo de implantação da GC voltado à memória organizacional (MO) e diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da GC que considerassem a MO.

Com o intuito de contribuir para a implantação bem-sucedida da GC no contexto organizacional e propiciar a construção de vantagens competitivas sustentáveis, os instrumentos desenvolvidos por Damian (2020) foram validados em organizações espanholas. Se faz oportuno destacar que o caráter inovativo aportado por este estudo que incorporou a MO ao modelo de implantação da GC e as diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da GC se mostrou de grande relevância, uma vez que se colaborou para reduzir a lacuna de estudos de GC que considerem a MO. O estudo em questão ressalta, em suas conclusões, que os benefícios da GC somente serão alcançados se as características da MO forem consideradas, o que, de fato, ocorre nos instrumentos propostos pela autora.

O conhecimento, de acordo com Wilson (2006), pode ser definido como aquilo que sabemos, o que envolve processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente humana. Na visão de Hoffman (2009, p. 16), o conhecimento “é a informação valiosa da mente humana. Conhecimento é um recurso renovável, cresce à medida que é explorado, mas também um processo dinâmico que acompanha a vida humana”.

Baseado em experiências pessoais, o conhecimento, para De Sordi (2015), é um saber gerado pelo ser humano, por meio de análises e reflexões que ocorrem mediante a um conjunto de informações. Para Barreto (2015), o conhecimento é essencial para a sobrevivência das organizações, uma vez que se trata de catalisador de inovações.

A GC é definida por Dalkir (2005) como a administração deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização que tem como objetivo agregar valor à organização, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Alvarenga Neto (2008) afirma que uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento.

A GC contribui para a melhoria da produtividade e da inovação, para a redução das probabilidades de tomar decisões erradas e minimiza o problema de contar com poucos especialistas em funções distintas da organização (Arora, 2002). Além disso, possibilita a criação de vantagens competitivas sustentáveis e de difícil imitação, uma vez que está enraizada nos sujeitos organizacionais e não em recursos físicos que podem ser facilmente imitáveis (Silva, 2004).

Se faz oportuno ressaltar que a Administração Científica de Taylor que traz, no início do século XX, uma proposta de sistematizar os processos produtivos das organizações, é considerada um importante antecedente da GC. Taylor (1966) defendia que o conhecimento, que se encontrava na cabeça dos trabalhadores deveria ser, de alguma forma, registrado. O avanço da tecnologia, bem como a competitividade, fez com que as organizações passassem a considerar o conhecimento como um recurso estratégico, surgindo, o que Drucker (1997, p. 40), denomina de trabalhadores do conhecimento, que são “aqueles que detêm os meios de produção”, ou seja, aqueles que dominam os processos que envolvem o conhecimento.

Conforme as organizações passam a administrar os processos que envolvem o conhecimento, elas se tornam, na visão de Senge (1998), organizações inteligentes, mais preparadas para realizar os modos de conversão do conhecimento que levam a criação do conhecimento organizacional apresentado por Nonaka & Takeuchi (1997). Uma vez que as organizações estejam voltadas à criação deste tipo de conhecimento, a preocupação com sua gestão é consequência natural.

Com a evolução da GC, tem-se, conforme Sveiby (1998), as organizações do conhecimento, em que o poder vem do próprio conhecimento e não mais do nível hierárquico. Em uma visão mais atual, Wu & Holsapple (2013, p. 2) afirmam que “uma iniciativa de GC envolve alguma combinação de tecnologias e práticas que visam alavancar os recursos de conhecimento de uma organização em resultados procurados pelas partes interessadas”.

Apesar de muitas organizações alcançarem sucesso expressivo com a GC, muitas outras relatam histórias de fracasso. A questão crucial entre estes cenários é que não basta implantar a GC. Para que tal gestão gere os resultados esperados, antes, é preciso, criar um contexto organizacional adequado para tal implantação. Este contexto envolve uma série de fatores que são cruciais para o sucesso da GC nas organizações e são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Os FCS da GC, conforme Chong & Choi (2005), propiciam uma perspectiva mais adequada de como gerenciar as atividades de conhecimento e de como potencializar a eficácia relacionada ao conhecimento organizacional, com o intuito de contribuir para as organizações competirem e se destacarem em um mercado altamente competitivo.

Para que a GC possa ser implantada de maneira adequada, se faz oportuno a utilização de um modelo de implantação de GC. Silva & Valentim (2008) afirmam que, por ser sistematizado de forma objetiva, um modelo de GC oferece condições para que pessoas entendam como se dá a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento individual e coletivo nas organizações.

Conforme Pizzaia, Pegino, Colla & Tenório (2018, p. 65), os modelos de GC “abrem novos caminhos para a estruturação sistêmica do conhecimento para que as organizações alcancem inovação e sustentabilidade”. Apesar de existir muitos modelos de implantação de GC disponíveis na literatura, é preciso ressaltar que os mesmos não destacam as características específicas da MO, considerada por este estudo essencial para o sucesso da implantação da GC nas organizações. A mesma situação é verificada quando da análise dos fatores críticos de sucesso da GC apresentados na literatura. A MO:

pode ser entendida como 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-Sasietá; Bepler & Pacheco, 2011, p. 1).

A MO diz respeito ao armazenamento e a manutenção do conhecimento em uma organização (Heijst, Spek & Kruizinga, 1997). Para Nascimento e Vitoriano (2017), a MO compreende o valor que os indivíduos concedem aos dados, informação e conhecimento, com respeito a utilização desse conteúdo para a gestão e para o processo decisório, já que permitem o embasamento de ações tomadas no presente, a partir da utilização de informações retrospectivas.

Santos, Moro-Cabero & Valentim (2016) lançam luz ao relacionamento próximo da GC com a MO quando afirmam que, alicerçado no potencial estratégico da MO, do conhecimento tácito e explícito, é possível desenvolver aprendizagens essenciais e disponibilizar diferencial estratégico para o processo decisório. Apesar de sua relevância, as autoras relatam que a MO ainda é pouco estudada na CI, chamando a atenção para a importância do desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

## 2. Metodologia

Esta pesquisa é documental, dedutiva-analítica, com alcance triangular. Apresenta como estrutura metodológica a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura nos periódicos científicos da área da CI referente aos temas GC, fatores críticos de sucesso da GC, modelos de GC e MO. Para Gil (2007), tal levantamento possibilita ao pesquisador uma maior abrangência do conjunto de elementos do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para o desenvolvimento do *corpus* teórico-metodológico, as principais obras e autores da CI que englobam os conceitos trabalhados foram examinadas, o que possibilitou reconhecer o contexto e as características destes elementos. A busca, coleta e seleção dos materiais foram realizados por meio da consulta aos sites de periódicos nas bases de dados *SCIELO* e BRAPCI, utilizando os mesmos termos e o retorno para cada um deles está apresentado na tabela 1, no período de 2019 a julho de 2023, na Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), para identificar quais os avanços ocorridos nos últimos anos na área pesquisada com o intuito de agregar novos e importantes achados a realização da pesquisa de Damian (2020) em contexto brasileiro. Se ressalta que o levantamento bibliográfico se deu nas bases de dados acima especificadas porque foram essas utilizadas em pesquisa anterior do qual este trabalho faz parte de um projeto maior financiado pela mesma agência de fomento.

A busca pelos conceitos trabalhados nesta pesquisa foi realizada no período de janeiro de 2019 a julho de 2023, nos idiomas português, espanhol e inglês com a intenção de aumentar o número de artigos recuperados.

**Tabela 1.**

Artigos recuperados por termos e bases de dados.

<b>Termos pesquisados</b>	<b>BRAPCI</b>	<b>SCIELO</b>	<b>TOTAL</b>
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	0	0	0
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	5	0	5
"modelo" AND "gestão do conhecimento"	76	13	89
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	20	1	21
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	1	0	1
"gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	6	0	6
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	3	0	3
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional" AND factor* AND crítico* AND éxito*	0	0	0
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional"	0	0	0
"modelo" AND "gestión del conocimiento"	20	39	59
"gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional"	7	0	7
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND factor* AND crítico* AND éxito*	0	1	1
"gestión del conocimiento" AND factor* AND crítico* AND éxito*	2	1	3
"gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional" AND factor* AND crítico* AND éxito*	2	0	2
"model" AND "knowledge management" AND "organizational memory" AND factor* AND critical* AND success*	0	0	0
"model" AND "knowledge management" AND "organizational memory"	1	0	1
"model" AND "knowledge management"	47	45	92
"knowledge management" AND "organizational memory"	10	0	10
"model" AND "knowledge management" AND factor* AND critical* AND success*	0	1	1
"knowledge management" AND factor* AND critical* AND success*	4	1	5
"knowledge management" AND "organizational memory" AND factor* AND critical* AND success*	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>102</b>	<b>308</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio dessa metodologia, foi possível recuperar, na base de dados BRAPCI, 206 (duzentos e seis) artigos. Desses, alguns se mostraram duplicados, outros não puderam ser recuperados na forma de textos completos e alguns estavam fora do período pesquisado. Assim, restaram 84 (oitenta e quatro) artigos a serem analisados dessa base de dados.

Na base de dados *SCIELO*, foram recuperados 102 (cento e dois) artigos. Nesta base também houve artigos duplicados, bem como alguns que não estavam acessíveis na íntegra, restando, assim, 58 (cinquenta e oito) artigos a serem analisados.

Além dos artigos recuperados em apenas uma das bases de dados, nove artigos foram recuperados pelas bases de dados BRAPCI e *SCIELO*, simultaneamente. Os números de artigos a serem analisados em cada uma das bases utilizadas conforme acima relatado estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2.**

Artigos por base de dados - 2ª etapa.

Base de dados	Qtde de artigos
BRAPCI	84
SCIELO	58
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>
Repetidos BRAPCI/SCIELO	9
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Após o solapamento, que identificou os artigos recuperados por mais de uma Base de Dados (BD) ou repetidos na mesma BD, chega-se ao conjunto de 133 artigos a serem analisados.

### 3. Resultados e discussão

Com o objetivo de atualizar o levantamento anteriormente realizado, a produção científica a respeito da GC, dos fatores críticos de sucesso da GC, dos modelos de GC e da MO, representada pelo *corpus* da pesquisa, cobriu, como período de publicação, os anos de 2019 a julho de 2023, conforme Tabela três.

**Tabela 3.**

Artigos por ano de publicação.

Base de dados	2019	2020	2021	2022	2023
BRAPCI	18	22	22	13	9
SCIELO	13	9	06	17	4
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>13</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos títulos de periódicos que tratam dos temas, encontrou-se 48 títulos distintos, sendo uma maior concentração entre os títulos *Perspectivas em gestão & conhecimento; Informação & sociedade: estudos; Informação & informação; Perspectivas em ciência da informação.*

Houve uma expressiva pulverização em relação aos autores que publicaram suas pesquisas em relação aos temas investigados no período analisado – mais de 200 autores distintos. Fabio Correa e Ieda Pelógia Martins Damian publicaram 14 e 10 artigos respectivamente.

Após estes levantamentos, se fez uso do *Voyant Tools*, uma ferramenta *web* de código aberto que permite a realização de análises de textos, com o objetivo de verificar os temas recorrentes nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos analisados.

As palavras mais frequentes nos títulos dos artigos pesquisados foram gestão (69); conhecimento (69); modelo (31); conocimiento (30); gestión (25). A Figura 1 traz a nuvem de palavras que representa o resultado encontrado.

**Figura 1.**  
Nuvem de palavras - Título.



Fonte: dados da pesquisa.

A partir das palavras mais frequentes nos títulos dos artigos pesquisados e da nuvem de palavras representada na figura acima, algumas considerações se fazem necessárias: (1) o grande destaque é dado as palavras “gestão” e “conhecimento” tanto na língua portuguesa quanto em língua espanhola; (2) a memória não faz parte das palavras mais citadas e aparece na nuvem de palavras de modo muito discreto para o contexto trabalhado; e (3) os FCS da GC tão essenciais para o sucesso da GC não figuram nem entre as palavras mais citadas, bem como não aparecem na nuvem de palavras.

Em relação as palavras-chave dos artigos pesquisados, os termos mais recorrentes foram conhecimento (111); gestão (107); organizacional (33); gestión (33); conocimiento (32). A nuvem de palavras que representa o resultado encontrado é demonstrada na Figura dois.

Se verifica que as considerações feitas em relação a análise das palavras que compõem os títulos dos artigos pesquisados se encaixam para a análise das palavras que constituem o conjunto de palavras-chave dos artigos pesquisados.







O modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) foi analisado por Correa, Ziviani, Ribeiro & Tadeu (2019) para verificar se o mesmo se adere à GC holística. A conclusão dos autores é de que o modelo analisado adere parcialmente à GC holística. As relações da MO com a GC não foram abordadas por este estudo.

Correa, Ziviani & Carvalho (2019) desenvolveram um estudo para verificar a aderência do modelo de Rojas, Bermúdez & Morales a GC holística. Tal modelo, segundo os autores, apresenta aderência parcial a GC holística. Nesse estudo, os relacionamentos entre GC e MO não são enfocados.

O modelo do Serviço Federal de Processamento de Dados foi analisado por Ziviani, Correa, Lorentz & Carvalho (2019) para de verificar se ele possuía aderência a GC holística. O modelo atingiu 38,5% a GC holística, o que, para os autores, demonstra uma oportunidade de desenvolver estruturas mais abrangentes. GC e MO não tiveram suas relações exploradas nesse estudo.

O estudo desenvolvido por Santos, Damian & Valentim (2019, p. 51) tem por objetivo “demonstrar a importância de se compreender a cultura organizacional como um fator crítico de sucesso, evidenciando os impactos na implantação da gestão do conhecimento em ambientes organizacionais”. As autoras não discorrem sobre MO.

Ao analisarem o modelo de Costa (2005) sob a perspectiva da GC holística, Correa, Paula, Ziviani, Costa & Campos (2020) concluíram que o modelo se adere em 61,5% à GC holística. O estudo apresenta um levantamento sobre os fatores críticos de sucesso da GC, mas sem relacioná-los à MO.

Com o intuito de buscar modelos de GC voltados à paradigma holístico, Correa, Ziviani e Carvalho (2019b) analisaram o modelo de Mutuwa e Maiga e verificaram uma adesão de apenas 15,4%, levando a conclusão de que a GC não demonstrava orientação ao paradigma holístico. Os autores não se debruçaram sobre os relacionamentos entre GC e MO.

O modelo de Bukowitz & Williams (2002) se adere em 69,2% a GC holística, de acordo com a pesquisa realizada por Correa, Paula, Ribeiro, França & Ziviani (2020). A relação entre GC e MO não é abordada pelo estudo.

Já o modelo de Tuamsuk, Phabu & Vongprasert (2013), estudado por Correa, Ziviani, Carvalho, Ribeiro & Ferreira (2019), apresentou aderência parcial as dimensões da GC holística. Nesta pesquisa, as relações da GC com a MO não são discutidas.

Com a finalidade de implementar um modelo preliminar de GC voltado para uma companhia do ramo siderúrgico, Dutra & Dutra (2021, p. 257) verificaram que “a GC contribuiu para a abertura de caminhos em vistas a uma maior obtenção de resultados na companhia, revelando-se como uma ponte para o seu sucesso”. A MO, nessa pesquisa, é mencionada como fator crítico de sucesso para a implementação da GC.

Santos & Valentim (2021) realizaram um estudo para apresentar como a cultura era retratada pelos modelos de GC e concluíram que o desenvolvimento de uma cultura favorável para basear os processos constitutivos dos modelos de GC se constitui em fator imprescindível. As relações da GC com a MO não são discutidas nesse trabalho.

Um *framework* teórico-analítico que fomente reflexões de como as mineradoras podem implantar a GC foi o objetivo de Almeida, Pereira & Macieira (2021) que verificaram que os estudos não abordavam as etapas de implantação da GC em mineradoras. A MO, nesse estudo, é apresentada como uma prática da GC.

A partir da análise do programa Empreender, implantado pela Associação Comercial e Industrial de Marília em parceria com o SEBRAE, Jorge, Otre, Oliveira & Ferrer (2021) desenvolveram um modelo de GC para agregar valor ao processo de inovação. O modelo de GC apresentado não faz menção à MO.

Ao avaliarem a utilização do método 'Análise de Conteúdo' para a coleta e a análise de dados em uma pesquisa voltada aos processos de gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração da inovação em empresas, Silva & Valentim (2019) concluíram que foi possível compreender o assunto investigado em profundidade. O estudo não faz menção as relações da MO com a GC.

Carvalho, Ferneda & Streit (2020) desenvolveram um instrumento para auxiliar as organizações a implementar a ISO/DIS 30401:2017 e identificaram práticas aderentes à essa norma com potencial de utilização pelas empresas, dentre as quais tem-se a MO como prática da GC.

Com o propósito de identificar o grau de maturidade em GC do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Lira e Pinto (2021) concluíram que a organização investigada se encontrava no estágio inicial da GC. O estudo não aborda as relações da GC com a MO.

Saeger e Pinho Neto (2021, p. 87) analisaram “a contribuição que as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento podem trazer à gestão do Orçamento Participativo de João Pessoa/PB (OPJP)”. Os autores não discorrem sobre as interfaces da GC com a MO.

Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) desenvolveram diretrizes para a estruturar a MO, de modo a ampliar as possibilidades de reutilização da informação estratégica pela organização ao longo do tempo. As interconexões entre GC e MO são amplamente consideradas pelas autoras.

Para analisar as relações entre GC, MO, modelos de GC e FCS da GC na produção científica, Damian & Moro Cabero (2020c) realizaram um levantamento de artigos científicos, por meio do qual foi possível verificar que poucos estudos abordavam tal relação, chamando a atenção para uma importante lacuna a ser preenchida.

Damian & Moro Cabero (2020d) desenvolveram diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da GC que considerem as características da MO. As autoras consideram as diretrizes apresentadas essenciais para o sucesso da implantação da GC, principalmente porque abarcam a MO.

A MO, conforme Boghossian, Perez, Cesar & Barbosa (2019, p. 102), é “um alicerce natural da tomada de decisão e da gestão do conhecimento, no entanto falta maior aprofundamento para entender como isso ocorre nas empresas”. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, a gestão da MO é um tema relevante, sendo tal memória utilizada pelas empresas pesquisadas para buscarem por informações em bancos de dados e em sistemas de informação. Apesar de ainda ter um potencial a ser explorado pelas empresas, os autores demonstram relações estreitas entre a GC e a MO.

Com a intenção de demonstrar as semelhanças e complementariedades entre GC e MO para as organizações despertem para a importância de coordená-los de maneira conjunta para possibilitar melhores resultados, o estudo de Damian & Moro Cabero (2020b, p. 1) afirma que “não é possível implantar a plena gestão do conhecimento em uma organização sem uma coordenação adequada com a sua memória organizacional”.

Tendo como objetivo o desenvolvimento de um instrumento para captar informações sobre os processos operacionais relevantes à MO, Almeida & Vitoriano (2020, p.1) afirmam que “memória organizacional que, apoiada na gestão de documentos e gestão da informação, torna-se capaz de impulsionar a gestão do conhecimento nas organizações”.

O estudo de Feitoza & Duarte (2021) voltado a interface entre a MO e a GC, por meio de fundamentos teóricos e de observações no arquivo no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado da Paraíba, verificou a contribuição da MO para os processos de gestão, compartilhamento e criação de conhecimento.

O desenvolvimento de uma estratégia de navegabilidade para recuperação do conhecimento organizacional e criação de MO foi o objetivo do trabalho de Strozzi, Furtado, Tenório Junior, Pereira & Sartori (2021). Para os autores, a GC é uma disciplina importante para o tratamento do conhecimento para que esse possa ser usado de maneira adequada pelas organizações, o que leva, entre outras coisas, a obtenção de vantagens competitivas e a construção da MO.

Ressaltar a importância da GC aplicada à gestão de projetos como fator crítico de sucesso das organizações no mercado do Século XXI foi o objetivo do trabalho de Bottentuit Junior & Azevedo (2021), que concluíram que a GC contribui para a criação da MO, uma vez que contempla o registro de conhecimentos adquiridos com a prática em gerenciamento de projetos.

Ao buscar destacar, nos ambientes organizacionais, as possíveis relações entre competência em informação e o processo de GC, Santos & Molina (2021) verificaram que os conceitos trabalhados são dependentes do

conhecimento e das habilidades e atitudes das pessoas que compõem as organizações. As relações dos temas pesquisados com a MO não fazem parte do escopo desse trabalho.

Com o intuito de avaliar a maturidade da GC na administração pública, Santos & Bastos (2019) concluíram que a instituição analisada se encontrava no nível de expansão, no qual a instituição tem consciência da GC, mas tal gestão ainda é um processo incipiente. As relações que envolvem a MO não são exploradas pelos autores.

Pereira, Tenório Junior & Menegassi (2021) realizaram uma pesquisa para estruturar, em ambientes organizacionais, práticas voltadas a recuperação do conhecimento em ferramentas de *chat* para evitar perda do conhecimento organizacional e criar a MO.

De acordo Zancheta & Damian (2019), os fatores críticos de sucesso da GC contribuem para que as organizações tenham sucesso na implantação da GC. As autoras desenvolveram um quadro que discorre sobre os cinco FCS de maior importância na implantação de estratégias de GC. A MO não é retratada pelas autoras.

Galvis-Bernal (2020) desenvolveu um modelo de GC voltado para a área de treinamento de usuários de um programa de integração. A MO é citada apenas na introdução do trabalho.

Ao apresentar os resultados da implantação de uma iniciativa de GC em uma organização do setor público colombiano, Jurado-Zambrano & Valencia Upegui (2021) destacam que a organização construiu um modelo de GC e ferramentas para operá-lo, o que possibilitou progredir no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento. A MO não é explorada pelos autores.

Martello, Bussadori & Ripoli (2022) discorrem sobre as principais técnicas e características que precisam ser consideradas no desenvolvimento de um modelo de GC voltada à gestão pública, mas os autores não abordam aspectos relacionados à MO.

Um modelo de GC que potencialize a gestão de riscos em projetos de desenvolvimento ágil de *software* por meio do uso do Scrum e que considere o caráter tácito do conhecimento nas metodologias ágeis foi proposto por Silva, Zaidan & Braga (2023). O modelo em questão não contempla as características da MO.

Com a finalidade de selecionar o saber internacional sobre a retenção do conhecimento organizacional e identificar as características desses estudos, Arruda, Dutra & Mussi (2022) identificaram a GC dentre os principais temas pesquisados e a MO entre as dimensões mais utilizadas.

Elemento intrínseco da MO, a memória repertório foi analisada por Santos & Molina (2023) em relação a seu papel na GC em ambientes organizacionais. As autoras demonstram as inter-relações entre os conceitos estudados, bem como o potencial que eles apresentam para ampliar a competitividade das organizações.

Com o intuito de determinar o estado da arte da GC em um grupo de universidades latino-americanas por meio da análise de publicações acadêmicas, Huanca Guanca & Portal Gallardo (2023) verificaram a evolução do uso da GC, os modelos de GC mais utilizados e sua aplicação em funções substantivas da universidade. O estudo não faz menção à MO.

Gómez, López & Marulanda (2022) desenvolveram uma pesquisa para verificar a relação entre as tecnologias de informação e comunicação e o ciclo de vida da GC no contexto do programa: "Reconstrução do Tecido Social em Zonas Pós-Conflito na Colômbia", na qual se verificou que tais tecnologias têm impacto positivo na GC. As relações com a MO não foram apresentadas pelo estudo.

Um modelo de GC voltado à execução de projetos de pesquisa foi proposto por Cardona López, Cuartas Ramírez & López Flórez (2022). O modelo apresentado pelos autores não contempla as características da MO.

Serrano, Cruz, Salcedo & Malagón (2022) apresentaram um modelo teórico-relacional que abarca os componentes dos princípios básicos das organizações a partir da GC em auditoria interna, porém os aspectos da MO não foram considerados.

Com o objetivo de aplicar o Modelo Antropológico de Funcionamento Organizacional para a GC "Octágono" em uma pequena empresa de produção têxtil, Colunche Puerta, Mayta Huatuco, Pantoja Carhuavilca, Ramírez Morales & Álvarez Díaz (2022) analisaram os principais fatores que poderiam contribuir para melhor a produtividade da empresa, mas a MO não foi considerada no estudo.

Por meio da análise apresentada, é possível verificar que dos 44 artigos analisados, 27 deles, ou seja, 61,4% da amostra, não relacionam os termos que envolvem GC (GC, fatores críticos da GC e modelos de GC) com a MO. Além disso, se destaca que um terço da amostra que, de alguma forma, relaciona MO com os termos de GC são frutos da pesquisa de Damian (2020) que embasa esta pesquisa.

Diante disso, se pondera que, apesar do avanço das pesquisas, muitos estudos ainda precisam ser desenvolvidos acerca das relações dos termos que envolvem a GC com a MO. Estes resultados são semelhantes aos resultados encontrados pelo levantamento bibliográfico feito inicialmente para a pesquisa de Damian (2020):

Apesar dos estudos utilizados para o desenvolvimento do *corpus* teórico desta pesquisa demonstrarem claramente a relação entre GC e MO, verificou-se que tal relação ainda é pouco explorada na produção científica que abarca tais assuntos (Damian & Moro Cabero, 2020c, p. 241).

## Conclusões

Para que possa contribuir para a construção de vantagens competitivas sustentáveis às organizações, o conhecimento precisa ser devidamente administrado. Como tende ser complexa e abrangente, a GC deve tirar proveito de ferramentas que possam auxiliar o seu sucesso, como os fatores críticos de sucesso, os modelos de implantação e a MO.

Com o objetivo de verificar as pesquisas produzidas nos últimos anos acerca dessas temáticas, se realizou um levantamento bibliográfico que permitiu verificar uma produção expressiva de pesquisas que abarcam a GC, os fatores críticos de sucesso da GC, os modelos de GC e a MO.

Porém, os estudos que envolvem a relação dos termos GC, fatores críticos de sucesso da GC, modelos de implantação da GC com a MO não se destacaram nas análises realizadas. Este resultado chama a atenção para a necessidade de mais pesquisas que relacionem estes termos para que mais casos de sucesso de GC sejam alcançados nos contextos organizacionais.

Diante do exposto, é possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi atingido.

Acredita-se que o desenvolvimento e o amadurecimento das pesquisas sobre GC, fatores críticos de sucesso, modelos de GC na CI contribuirão para o surgimento de pesquisas sobre MO, o que oportunizará benefícios relevantes tanto para os contextos organizacionais como para os acadêmicos.

Como limitações do estudo, se destaca o uso das bases de dados que, conforme explicado anteriormente, se deu devido a continuidade de estudo anterior.

## Agradecimentos

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

## Fontes

Arruda, P. L. de, Dutra, A. & Mussi, C. C. (2022). Retenção do conhecimento organizacional: análise da literatura internacional. *Perspectivas em ciência da informação*, 27(3). Recuperado de <https://www.scielo.br/j/pci/a/JMVSnmt7YMBY3v58ybCPMGn/?format=pdf&lang=pt>

Boghossian, R. G., Perez, G., Cesar, A. M. R. V. C. & Barbosa, E. D. E. (2019). A memória organizacional e os sistemas de informação suportando a tomada de decisão. *Prisma.com*, 38, 102-125. <https://doi.org/10.21747/16463153/38c2>

Bottentuit Junior, J. B. & Azevedo, A. M. (2021). Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 11(2), 26-41. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n2.42125>

Cardona López, R. S., Cuartas Ramírez, D. J. & López Flórez, G. L. (2022). Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el área de I&D Cementos Argos. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 88-106. <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5479>

Carvalho, A. A. S., Ferneda, E. E. & Streit, R. E. (2020). A gestão do conhecimento e os desafios para a implementação de um modelo de excelência baseado na norma ISO 30401. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 10(3), 19-46. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.57025>

Colunche Puerta, J. N., Mayta Huatuco, R. A., Pantoja Carhuavilca, H. Y., Ramírez Morales, F. D. & Álvarez Díaz, E. O. (2022). Análisis antropológico del funcionamiento de las organizaciones aplicado a una empresa de producción textil en Lima, Perú. *Revista universidad y sociedad*, 14(1), 119-127. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2541/2491>

Correa, F., Lima, L. C. & Tolentino, R. S. S. (2020). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Cajueiro. *Perspectivas em ciência da informação*, 25(4), 192-217. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3874>

Correa, F., Paula, C. P. A., Ribeiro, J. S. A. N., França, R. S. & Ziviani, F. (2020). Gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Bukowitz e Williams. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 10(3), 101-130. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.55457>

Correa, F., Paula, C. P. A., Ziviani, F., Costa, D. M. & Campos, M. Z. C. R. (2020). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Costa (2005). *Comunicação & informação*, 23(1), 1-21. Recuperado de <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/151795>

Correa, F., Pinheiro, M. M. K. & Cardoso, A. M. P. (2020). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo da Transclerate. *Informação & informação*, 25(1), 346-372. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2020v25n1p346>

Correa, F., Ziviani, F. & Carvalho, D. B. F. (2019a). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Rojas, Bermudez e Morales (2013). *Revista cubana de información en ciencias de la salud*, 30(1), 1-19. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/110645>

Correa, F., Ziviani, F. & Carvalho, D. B. F. (2019b). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Mutuwa e Maiga. *Revista eletrônica de comunicação, Informação e inovação em saúde*, 13(3), 608-617. <https://doi.org/10.29397/reciis.v13i3.1643>

Correa, F., Ziviani, F., Carvalho, R. B., Ribeiro, J. S. A. N. & Ferreira, E. P. (2019). A gestão do conhecimento holística. *INCID: Revista de ciência da informação e documentação*, 10(2), 115-137. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v10i2p115-137>

Correa, F., Ziviani, F., Ribeiro, J. S. A. N. & Tadeu, H. F. B. (2019). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). *Ciência da informação*, 48(1), 144-158. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/110847>

Damian, I. P. M. & Moro Cabero, M. M. (2020a) Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. *Informação & sociedade: estudos*, 30(2), 1-25. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/52478>

Damian, I. P. M. & Moro Cabero, M. M. (2020b). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra chave*, 10(1), e106. <https://doi.org/10.24215/18539912e106>

Damian, I. P. M. & Moro Cabero, M. M. (2020c). Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 10(3), 226-245. <https://doi.org/10.22478/UFPB.2236-417X.2020v10n3.49616>

Damian, I. P. M. & Moro Cabero, M. M. (2020d). Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 25, 1-21. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691>

Damian, I. P. M. & Moro Cabero, M. M. (2021). Modelos de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. *Informação & informação*, 26(3), 157-180. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p157>

Dutra, L. I. & Dutra, L. F. (2021). A gestão do conhecimento como ponte para o sucesso organizacional: um estudo de caso no setor siderúrgico. *Informação & informação*, 26(3), 257-283. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p257>

Feitoza, R. A. B. & Duarte, E. N. (2021). Interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento: observações no arquivo do Sebrae – PB. *Revista brasileira de educação em ciência da informação*, 8, 1-13. <https://doi.org/10.24208/rebecin.v8i.273>

Galvis-Bernal, L. M. (2020). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del programa integración de tecnologías a la docencia de la Universidad de Antioquia. *Revista interamericana de bibliotecología*, 43(1). <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n1eC1>

Gómez, G.; López, M. & Marulanda, C. (2022). Gestión del conocimiento en el programa de Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 1: un modelo de evaluación. *Información tecnológica*, 33(3), 129-136. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000300129>

Huanca Guanca, J. C. & Portal Gallardo, J. A. (2023). Análisis de contenido cuantitativo sobre gestión del conocimiento en instituciones de educación superior latino-americanas. *Actualidades investigativas en educación*, 23(1), 312-343. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.51513>

Jorge, C. F. B., Otre, M. A. C., Oliveira, B. B. & Ferrer, W. M. H. (2021). O conhecimento e a inovação no contexto do programa empreender competitivo: uma análise do aumento de competitividade do grupo Marília Top Moda. *Ciência da informação*, 50(2), 203-219. Recuperado de <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/5232>

Jurado-Zambrano, D. A. & Valencia Upegui, S. M. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>

Lira, L. A. M., & Pinto, I. M. B. S. (2021). Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 11(nº esp.), 35-55. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57574>

Martello, M. R., Bussadori, M. C. F. & Ripoli, S. C. C. (2022). Aspectos relevantes para aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 11, 1-15. <https://doi.org/10.5380/atoz.v11.83420>

Pereira, K. R., Tenório Junior, N. N. & Menegassi, C. H. M. (2021). Gestão do conhecimento em ferramentas de chat no contexto organizacional: práticas para a recuperação do conhecimento. *Brazilian journal of information science*, 15, e02120. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4088>

Saeger, M. M. M. T. & Pinho Neto, J. A. S. (2021). Implantação da gestão da informação e do conhecimento no orçamento participativo de João Pessoa/PB: uma proposta de diretrizes. *Informação & informação*, 26(2), 490-514. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n2p490>

Santos, C. D. & Valentim, M. L. P. (2021). Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional. *Revista brasileira de educação em ciência da informação*, 8(nº esp.), 1-11. <https://doi.org/10.24208/rebecin.v8i.246>

Santos, J. C. D. & Molina, L. G. (2021). Competência em informação e gestão do conhecimento: relações necessárias. *Revista brasileira de biblioteconomia e documentação*, 17, 1-15. Recuperado de <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1641>



Santos, J. C. D. & Molina, L. G. (2023). Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 28, 1-22. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e89762>

Santos, V. C. B. D., Damian, I. P. M. & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & sociedade: Estudos*, 29(1), 51-66. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>

Santos, V. D. & Bastos, R. C. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 9(1), 24-41. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1p24>

Serrano, C. L., Cruz, R. I., Salcedo, J. & Malagón, A. C. (2022). La gestión del conocimiento en la auditoría interna: un modelo teórico-relacional para el crecimiento empresarial. *Información tecnológica*, 33(1), 3-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000100003>

Silva, C. R., Zaidan, F. & Braga, J. L. (2023) Gestão do conhecimento potencializando a gestão de riscos de projetos de desenvolvimento de software ágil utilizando o SCRUM. *Fronteiras da representação do conhecimento*, 1, 116-140. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40348/37011>

Silva, E. & Valentim, M. L. P. (2019). Avaliação da aplicação do método "análise de conteúdo" em pesquisa sobre processos de gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação. *Informação & informação*, 24(1), 326-355. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/47431/29809>

Strozzi, G., Furtado, K. R., Tenório Jr., Pereira, J. A. & Sartori, R. (2021). A navegabilidade do whatsapp: uma estratégia para a recuperação do conhecimento e criação de memória organizacional em uma consultoria júnior. *IRIS - Revista de Informação, memória e tecnologia*, 7, 26-39. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/IRIS/article/view/249973>

Yafushi, C. A. P., Almeida, M. F. I. & Vitoriano, M. C. C. P. (2019). Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 9(3), 4-20. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>

Zancheta, F. H. B. & Damian, I. P. M. (2019). Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. *BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, 33(1), 23-45. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/8675>

Ziviani, F., Correa, F., Lorentz, C. N. & Carvalho, D. B. F. (2019). A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) do Brasil. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 24(54), 78-90. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019v24n54p78>

## Referencias

- Alvarenga Neto, R. C. D. de. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Arora, R. (2002). Implementing KM: A balanced score card approach. *Journal of knowledge management*, 6(3), 240-249.
- Barreto, A. M. (2015). 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*, 6(2), 13-23.
- Chong, S. C. & Choi, Y. S. (2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. *Journal of knowledge management practice*, 6(1), 234-258.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, Linacre House, Jordan Hill.
- Damian, I. P. M. (2020). Gestão do conhecimento voltado à memória organizacional: modelo de implantação e fatores críticos de sucesso em organizações espanholas. *Relatório científico*, FAPESP.
- Damian, I. P. M. & Moro Cabero, M. M. (2020). Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 10(3), 226-245.
- De Sordi, J. O. (2015). *Administração da informação. fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Drucker, P. (1997). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de pessoas. enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Heijst, G., Spek, R. & Kruizinga, E. (1997). Corporate memories as a tool for knowledge management. *Expert systems with applications*, 13(1), 41-54.
- Hoffman, W. A. M. (2009). *Gestão do conhecimento: desafios de aprender*. São Carlos: Compacta.
- Melgar-Sasieta, H. A. M., Beppler, F. D. & Pacheco, R. C. S. (2011). A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. *DataGramaZero*, 12(3), 1-15.
- Nascimento, N. M. & Vitoriano, M. C. C. P. (2017). O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. *Em questão*, 23(1), 202-227.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pizzaia, A., Pegino, P. M. F., Colla, J. E. & Tenório, N. (2018). O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 8(2), 62-81.
- Santos, J. C. Dos, Moro-Cabero, M. M. & Valentim, M. L. P. (2016). *A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais*. En *Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas*, Londrina, Brasil.
- Senge, P. (1998). *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, S. L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da informação*, 33(2), 143-151.
- Silva, H. M. & Valentim, M. L. P. (2008). Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In M. L. P. Valentim (Org.), *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação* (pp.157-174). São Paulo: Polis, Cultura Acadêmica.

- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Taylor, F. W. (1966). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas.
- Wilson, T. D. (2006). A problemática da gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento* (pp. 37-55). Brasília: IBICT; UNESCO.
- Wu, J. & Holsapple, C. W. (2013). Does knowledge management matter? The empirical evidence from market-based valuation. *ACM transactions on magement information systems (TMIS)*, 4(2), 1-23.



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350577292014>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Ieda Pelógia Martins Damian

**Gestão do conhecimento e memória organizacional:  
atualização de pesquisas**

Knowledge management and organizational memory:  
research update

Gestión del conocimiento y memoria organizacional:  
actualización de la investigación

*Palabra Clave (La Plata)*

vol. 13, núm. 2, e222 2024

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

[palabraclave@fahce.unlp.edu.ar](mailto:palabraclave@fahce.unlp.edu.ar)

/ ISSN-E: 1853-9912

**DOI:** <https://doi.org/10.24215/18539912e222>



**CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
CompartirIgual 4.0 Internacional.**