

Universidade de São Paulo
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
Departamento de Educação, Informação e Comunicação
Biblioteconomia e Ciência da Informação

**Gestão do conhecimento voltado à memória organizacional: modelo de
implantação e fatores críticos de sucesso em organizações espanholas**

Ieda Pelógia Martins Damian

Supervisão: Profa. Dra. María Manuela Moro
Cabero

Universidad de Salamanca – Facultad de
Traducción y Documentación – Programa de
Posgrado em Información y Documentación.

Ribeirão Preto
2021

La Universidad es, de lejo, la principal industria en Salamanca.

Toda una tarjeta de visita.

*Ciudad de trazo renacentista, fabricada con piedra dorada que la luz se empeña en
mimar, hizo del conocimiento su razón de ser.*

Javier Echenagusia

AGRADECIMENTOS

À Deus, meu grande guia, que sempre me coloca no caminho mais apropriado e provê todos os recursos necessários para o desenvolvimento de minhas atividades.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo que, por meio da concessão de uma bolsa de pesquisa, tornou possível a realização desta pesquisa em Salamanca, Espanha.

À Professora Doutora María Manuela Moro Cabero que, além de prontamente aceitar ser minha supervisora na realização do estágio pós-doutorado, dedicou com afincos seu tempo, seu conhecimento e sua amizade durante todo o transcorrer desta investigação.

Aos professores Cláudio Marcondes de Castro Filho, Giulia Crippa, José Eduardo Santarém Segundo, Márcia Regina da Silva, Marco Antônio de Almeida e Marta Lígia Pomim Valentim cujo apoio, incentivo e compreensão foram imprescindíveis para que a realização desta pesquisa.

Ao Departamento de Educação, Comunicação e Informação e a Comissão Coordenadora do Curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo que, por meio de ações administrativas, tornaram a realização desta pesquisa possível.

Aos professores Marcelo Marini Pereira de Souza e Elmir de Almeida, chefe e vice chefe do Departamento de Educação, Comunicação e Informação, e a Sueli Perez Cortellini, secretária deste departamento, pela ajuda acadêmico-administrativa, pelo incentivo e envolvimento sempre que foi preciso.

À Universidade de São Paulo e à Universidade Júlio de Mesquita que, por meio de ações administrativas, viabilizaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu marido Marcelo e aos meus filhos Alice e Raul que, além de apoio e compreensão em todos os momentos, se propuseram a participar ativamente deste projeto, ainda que o mesmo

representasse grandes mudanças em suas vidas, como foi o período em que se dispuseram a compartilhar comigo em Salamanca. Jamais teria conseguido sem vocês.

Aos meus pais Sebastião e Marilda, as minhas irmãs Iara e Cássia e às amigas tão especiais como Maria Victoria, que sempre acreditaram em mim, me apoiaram e ativamente ajudaram para realização desta pesquisa que envolveu mudanças estruturais.

RESUMO

DAMIAN, I. P. M. **Gestão do conhecimento voltado à memória organizacional**: modelo de implantação e fatores críticos de sucesso em organizações espanholas. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

As organizações enfrentam um ambiente altamente competitivo, onde precisam reagir aos desafios constantes e buscar diferenciais competitivos que possam garantir sua sobrevivência. Diante deste cenário, o conhecimento ocupa posição estratégica por possibilitar a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Para que os benefícios da gestão do conhecimento possam ser usufruídos, é preciso considerar que a memória organizacional desempenha papel fundamental, de modo que deve ser considerada em um modelo de implantação da gestão do conhecimento e na proposição de diretrizes estratégicas. Para tanto, estudos que considerem a memória organizacional, o conhecimento, bem como seus fatores críticos de sucesso e seus modelos de implantação precisam ser realizados com o intuito de desenvolver modelos inovadores e diretrizes estratégicas que possam contribuir para a eficiência organizacional. O objetivo desta pesquisa é desenvolver um modelo de implantação da gestão do conhecimento voltado à memória organizacional e propor diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso desta gestão que considerem a memória organizacional, com a intenção de contribuir para o aumento significativo da taxa de sucesso de implantação da gestão do conhecimento no contexto organizacional e propiciar a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, além de um aprofundado levantamento bibliográfico acerca dos principais conceitos envolvidos, foram realizadas entrevistas com gestores de organizações espanholas. As entrevistas foram realizadas com o intuito de verificar se o modelo proposto estava adequado para as organizações envolvidas na pesquisa, bem como para compreender o contexto base para o desenvolvimento e validação de diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltados a memória organizacional. Após a realização das entrevistas, se conclui que o modelo proposto é um instrumento válido e necessário para a implantação da gestão do conhecimento voltado a memória organizacional e que as diretrizes estratégicas propostas são fundamentais para o sucesso desta implantação.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional; Modelos de Implantação; Fatores Críticos de Sucesso; Espanha.

RESUMEN

DAMIAN, I. P. M. **Gestión del conocimiento centrada en la memoria organizacional:** modelo de implantación y factores críticos de éxito en las organizaciones españolas. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

Las organizaciones enfrentan un entorno altamente competitivo donde necesitan responder a desafíos constantes y buscar diferenciales competitivos que puedan garantizar su supervivencia. Ante este escenario, el conocimiento ocupa una posición estratégica por permitir la creación de ventajas competitivas sostenibles. Para disfrutar de los beneficios de la gestión del conocimiento, es necesario tener en cuenta que la memoria organizacional desempeña un papel fundamental, por lo que debe tenerse en cuenta en un modelo de implementación de gestión del conocimiento y al proponer directrices estratégicas. Por lo tanto, los estudios que consideran la memoria organizacional, el conocimiento, así como sus factores críticos de éxito y sus modelos de implementación deben llevarse a cabo para desarrollar modelos innovadores y pautas estratégicas que puedan contribuir a la eficiencia organizacional. El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de implementación de gestión del conocimiento centrado en la memoria organizacional y proponer directrices estratégicas basadas en los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento que consideran la memoria organizacional con la intención de contribuir al aumento significativo de la tasa de éxito de la implantación de la gestión del conocimiento en el contexto organizacional y fomentar la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Para ello, además de una exhaustiva encuesta bibliográfica sobre los principales conceptos involucrados, se realizó entrevistas con directivos de organizaciones españolas. Las entrevistas se llevaron a cabo para verificar si el modelo propuesto era adecuado para las organizaciones involucradas en la investigación, así como para comprender el contexto básico para el desarrollo y la validación de directrices estratégicas basadas en los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento centrada en la memoria organizacional. Después de realizar las entrevistas, se concluye que el modelo propuesto es un instrumento válido y necesario para la implementación de la gestión del conocimiento enfocada en la memoria organizacional y que las directrices estratégicas propuestas son fundamentales para el éxito de esta implementación.

Palabras-Clave: Gestión del conocimiento; Memoria organizacional; Modelos de implementación; Factores críticos de éxito; España.

ABSTRACT

DAMIAN, I. P. M. **knowledge Management centered on organizational memory: implementation model and critical success factors in Spanish organizations.** Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

Organizations face a highly competitive environment where they need to respond to constant challenges and seek competitive differentials that can ensure their survival. Given this scenario, knowledge occupies a strategic position because it enables the creation of sustainable competitive advantages. For the benefits of knowledge management to be enjoyed, it is necessary to consider that organizational memory plays a fundamental role, so that it must be considered in a knowledge management implementation model and in proposing strategic guidelines. Therefore, studies that consider the organizational memory, knowledge as well as critical success factors and their implementation models need to be carried out in order to develop innovative models and strategic guidelines that can contribute to organizational efficiency. The objective of this research is to develop a knowledge management implementation model focused on organizational memory and to propose strategic guidelines based on the critical success factors that consider organizational memory with the intention of contributing to the increase in the significant success rate for the implementation of knowledge management in the organizational context and enabling the construction of sustainable competitive advantages. To this end, in addition to a thorough bibliographic survey about the main concepts involved, interviews were conducted with managers of Spanish organizations. The interviews were conducted in order to verify whether the proposed model was suitable for the organizations involved in the research, as well as to understand the basic context for the development and validation of strategic guidelines based on the critical success factors of knowledge management aimed at memory organizational. After conducting the interviews, it is concluded that the proposed model is a valid and necessary instrument for the implementation of focused knowledge management and organizational memory and that the proposed strategic guidelines are fundamental for the success of this implementation.

Keywords: Knowledge Management; Organizational Memory; Deployment Models; Critical Success Factors; Spain.

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Estrutura do Estudo.....	27
Figura 2 - Representação Gráfica do Conhecimento.....	34
Figura 3 - Espiral do Conhecimento.....	38
Figura 4 - Mapa Conceitual Sintético da Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	46
Figura 5 - Ciclo da Gestão do Conhecimento de Wiig.....	51
Figura 6 - Matriz da Gestão do Conhecimento de Wiig.....	52
Figura 7 - Plano Cartesiano do Modelo <i>I-Space</i>	54
Figura 8 - Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo.....	56
Figura 9 - Processos da Gestão do Conhecimento.....	58
Figura 10 - Processo de Criação de Conhecimento e seus Facilitadores segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)	60
Figura 11 - Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams	64
Figura 12 - Ciclo do Conhecimento.....	69
Figura 13 - Modelo Integrado do Ciclo de Gestão do Conhecimento.....	72
Figura 14 - Modelo de Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra.....	74
Figura 15 - Elementos e Dimensões do Modelo OKA.....	76
Figura 16 - Diagrama com as Pontuações por Dimensão do Conhecimento.....	77
Figura 17 - Modelo Integrado Situacional de Gestão do Conhecimento.....	79
Figura 18 - Processo de Gestão do Conhecimento de acordo com o Modelo Integrado Situacional.....	79
Figura 19 - Modelo <i>Intellectus</i>	82

Figura 20	- Características do Modelo <i>Intellectus</i>	83
Figura 21	- Modelo <i>Intellectus</i> Atualizado.....	83
Figura 22	- Componentes do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.....	86
Figura 23	- Ano de Publicação dos Modelos de Gestão do Conhecimento Analisados.....	96
Figura 24	- Memória Organizacional em um Sistema do Conhecimento Organizacional.....	112
Figura 25	- Modelo para Estruturar a Memória Organizacional.....	113
Figura 26	- Concepção Estratégica do Modelo de Gestão do Conhecimento.....	117
Figura 27	- Embasamento dos Processos do Modelo Proposto.....	122
Figura 28	- Modelo de Implantação de Gestão do Conhecimento Proposto.....	126
Figura 29	- Etapas da Pesquisa.....	148

LISTA DE MAPAS

		P.
Mapa 1	- Mapa da Espanha com destaque a Comunidade Autônoma de Castilla y León.....	152
Mapa 2	- Mapa da Comunidade Autônoma de Castilla y León.....	153

LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Relação entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional.....	20
Quadro 2 - Estudos e Pesquisas Utilizados por Ongallo (2005)	25
Quadro 3 - Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento.....	32
Quadro 4 - Tipos de Conhecimento.....	37
Quadro 5 - Estudos de Modelos de Gestão do Conhecimento.....	50
Quadro 6 - Etapas e Elementos do Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)	62
Quadro 7 - Classificação das Práticas e Ferramentas da Gestão do Conhecimento segundo o Modelo de Probst, Raub e Romhardt.....	70
Quadro 8 - Principais Características dos Modelos de Implantação de Gestão do Conhecimento Analisados.....	88
Quadro 9 - Processos de Gestão do Conhecimento e as Etapas dos Modelos Analisados.....	95
Quadro 10 - Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento Encontrados na Obra de Davenport e Prusak (1998)	105
Quadro 11 - Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento.....	106
Quadro 12 - Definições de Memória Organizacional.....	110
Quadro 13 - Constatações sobre a Gestão do Conhecimento a partir da Memória Organizacional.....	119
Quadro 14 - Processos do Modelo de Gestão do Conhecimento Proposto.	122
Quadro 15 - Atividades e Conhecimentos Necessários.....	129

LISTA DE TABELAS

	P.
Tabela 1 - Número de Etapas dos Modelos Analisados.....	94
Tabela 2 - Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento Mais Citados.....	107
Tabela 3 - Produção Espanhola de Carne (tm).....	151
Tabela 4 - Distribuição Percentual de Empresas do Setor Cárnico na Espanha.....	154
Tabela 5 - Ano de Criação das Empresas.....	159
Tabela 6 - Número de Funcionários por Empresa.....	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AENOR	- <i>Asociación Española de Normalización y Certificación</i>
APO	- <i>Asian Productivity Organization</i>
APQC	- <i>American Productivity & Quality Center</i>
ANICE	- <i>Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España</i>
CEB	- Centro de Estudos Brasileiros
CI	- <i>Ciência da Informação</i>
DGC	- <i>Diagnóstico de Gestão do Conhecimento</i>
EKC	- <i>Enabling Knowledge Creation</i>
EKD	- <i>Enterprise Knowledge Development</i>
FCS	- Fatores Críticos de Sucesso
FUNDECYT	- <i>Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología</i>
GC	- <i>Gestão do Conhecimento</i>
GED	- <i>Gestão Eletrônica de Documentos</i>
GI	- <i>Gestão da Informação</i>
IDEPAS	- <i>Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias</i>
INE	- Instituto Nacional de Estatística
JCyL	- <i>Junta de Castilla y León</i>
MGCAPB	- <i>Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira</i>
MIS	- <i>Modelo Integrado Situacional</i>
MO	- <i>Memória Organizacional</i>
OISACyL	- <i>Observatorio Industrial del Sector Agroalimentario de Castilla Y León</i>
OKA	- <i>Organizational Knowledge Assessment</i>
ROI	- <i>Retorno sobre o Investimento</i>
TI	- <i>Tecnologia de informação</i>
TIC	- <i>Tecnologias de Informação e Comunicação</i>
USAL	- <i>Universidade de Salamanca</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 Gestão do conhecimento.....	28
2.2 Modelos de gestão do conhecimento	48
2.2.1 Modelo de Wiig	50
2.2.2 Modelo de Boisot.....	53
2.2.3 Modelo de Choo	54
2.2.4 Modelo de Davenport e Prusak	57
2.2.5 Modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka	59
2.2.6 Modelo de Bukowitz e Williams	62
2.2.7 Modelo da APQC.....	65
2.2.8 Modelo de Probst, Raub e Romhardt	67
2.2.9 Modelo de Dalkir	71
2.2.10 Modelo de Terra	73
2.2.11 Modelo de OKA	75
2.2.12 Modelo de Riesco	77
2.2.13 Modelo da APO.....	80
2.2.14 Modelo de Castillo e Cazarini.....	80
2.2.15 Modelo Intellectus	82
2.2.16 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	84
2.2.17 Análise comparativa dos modelos	87
2.3 Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento.....	97
2.4 Memória organizacional	107
2.5 Proposição do modelo de gestão do conhecimento	119
2.5.1 Identificar	126
2.5.2 Criar / Obter	132
2.5.3 Armazenar.....	135
2.5.4 Disseminar / Compartilhar	137
2.5.5 Utilizar	142
2.5.6 Avaliar	143
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	147
3.1 Tipo de pesquisa	149
3.2 Universo de pesquisa	150
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	157
4.1 Análise dos dados.....	157
4.1.1 Identificar	164
4.1.2 Criar / Obter	166
4.1.3 Armazenar.....	168
4.1.4 Disseminar / Compartilhar	169
4.1.5 Utilizar	170
4.1.6 Avaliar	171
4.1.7 Fatores Críticos de Sucesso.....	172
4.2 Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento.....	176
4.2.1 Pessoas / Políticas Motivacionais.....	176

4.2.2	Cultura.....	177
4.2.3	Tecnologia	178
4.2.4	Mensuração dos Resultados.....	179
4.2.5	Alta administração	179
4.2.6	Liderança.....	181
4.2.7	Processos	181
4.2.8	Estratégia.....	182
4.2.9	Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais	183
4.2.10	Recursos (financeiro, material e tempo).....	184
4.3	Análise do modelo de implantação da gestão do conhecimento	184
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
	REFERÊNCIAS	192
	APÊNDICES.....	206

INTRODUÇÃO

Por se tratar de um recurso estratégico de fundamental importância para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para todos os tipos de organização, o conhecimento e sua gestão, representam um campo onde estudos e pesquisas devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, de modo a gerar benefícios a todos os envolvidos, quais sejam organizações, funcionários, colaboradores, parceiros, clientes, governos, cidadãos, etc.

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser considerada uma área recente da Ciência da Informação (CI) com grande potencial a ser explorado. Para que os benefícios advindos de tal gestão possam ser usufruídos, bem como o campo de estudo se tornar consolidado, o desenvolvimento de pesquisas acerca de tais conceitos é de fundamental importância. Diante deste cenário, esta pesquisa, que se propõe a estudar as características da Memória Organizacional (MO), da GC, bem como de seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e de seus modelos de implantação, se mostra relevante e com potencial para contribuir com o adensamento de pesquisas acerca do tema na área da CI.

O conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser compreendido como o conjunto obtido pela informação e o contexto associado, envolvendo a percepção do ambiente, do sistema em que foram compostas e coletadas e de como este sistema atua. No contexto organizacional, Jamil (2005) ressaltou a importância do conhecimento utilizado na solução de problemas decisórios e no desenvolvimento de processos organizacionais.

Para Pérez-Montoro (2008), o conhecimento deve ser compreendido como o estado mental da organização que, construído a partir da assimilação de informação, direciona as ações das partes interessadas da organização. De acordo com o autor, existem, nas organizações, diversas categorias de conhecimento: atendendo ao nível de representação, encontra-se o conhecimento tácito (saber fazer atividades) e aquele registrado em uma mídia ou em dispositivos digitais (conhecimento explícito ou saber fundamentado, registrado); ademais, atendendo ao alcance organizacional, diferencia-se o conhecimento interno (crítico para o funcionamento da organização) do externo e relacional com outras organizações; e, finalmente, considerando os sujeitos afetados, tem-se o conhecimento individual (o somatório de tácito e explícito) e corporativo (mental, de propriedade corporativa).

Souza, Dias e Nassif (2011) destacam que o conhecimento vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e práticas organizacionais como recurso estratégico para as organizações se manterem no mercado e buscarem uma vantagem competitiva sustentável. Para os

autores, a GC envolve essencialmente o entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente.

De acordo com Valentim (2008, p.4),

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Para Freire *et al.* (2012), a GC pode ser entendida como uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional, já que faz com que o conhecimento das pessoas seja compartilhado, registrado e preservado como MO e, posteriormente, disseminado.

O aumento do interesse das organizações pela GC, de acordo com Dalkir (2005), se deve a globalização dos negócios; ao fato das organizações terem se tornado mais enxutas; a “amnesia corporativa” causada pela alta taxa de mobilidade da força de trabalho que dificulta a criação e a manutenção do conhecimento organizacional; e aos avanços tecnológicos. Esta “amnesia corporativa”, que representa um grande problema para as organizações contemporâneas, pode ser sanada por meio da implantação de uma GC que considere a importância da MO, o que reforça a importância do desenvolvimento desta pesquisa.

A GC representa uma importante área de estudos e pesquisas no campo da CI, cujos principais objetivos, de acordo com Castillo e Cazarini (2009) são: fazer uso da experiência acumulada e, assim, diminuir a redundância das atividades baseadas em conhecimento; contribuir para a geração de inovação, de modo a criar valor; e, contribuir para a melhoria constante da competência dos funcionários. A consecução destes objetivos, conforme Arora (2002), contribui para a melhoria da produtividade e da inovação, para a redução das probabilidades de tomar decisões erradas e para a eliminação do problema de contar com poucos especialistas em funções distintas da organização.

As organizações devem investir na implantação da GC porque, conforme Silva (2004), é a maneira de criar uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, uma vez que está enraizada nas pessoas que compõem as organizações e não em recursos físicos que podem ser facilmente imitáveis. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos e não pelas organizações sem os indivíduos, assim é importante que as

organizações apoiem e estimulem as atividades que desencadeiam a criação de conhecimento dos indivíduos ou que proporcionem os contextos apropriados para elas.

A implantação da GC, de acordo com Castillo e Cazarini (2009) e Arora (2002), têm gerado excelentes benefícios para algumas organizações, mas fracassos para muitas outras que não conseguiram aplicá-la de modo adequado.

A GC, conforme afirmaram Borba, Knoll e Todescat (2013), sempre existiu nas organizações, mas, para que esta gestão possa representar uma vantagem competitiva sustentável, a implementação de um processo estruturado e coordenado de GC se faz necessária. Para os autores, é fundamental entender como se dá o fluxo da informação e do conhecimento pela organização para a melhoria contínua de toda a organização e, para tanto, é necessário a implementação de um processo estruturado de GC, o que leva a necessidade do desenvolvimento de ferramentas e modelos para a implantação da GC nas organizações.

Terra (2005) propôs um modelo de implantação da GC composto por sete dimensões da atividade gerencial que deveriam integrar essa gestão nas organizações: Estratégia; Cultura organizacional; Estrutura organizacional; Gestão de recursos humanos; Sistemas de informação; Mensuração de resultados; e Aprendizado com o ambiente.

Para Davenport e Prusak (1998), um modelo de implantação da GC deve ser composto por etapas definidas como: geração de conhecimento de forma consciente e intencional; codificação e coordenação de conhecimento por meio de um mapa do conhecimento e da utilização de modelos e recursos voltados ao conhecimento; a transferência de conhecimento; e utilização, de modo que o conhecimento transferido promova mudanças.

Apesar da relevância e importância dos modelos de implantação da GC, é preciso ressaltar que os mesmos não destacam as características específicas da MO, essencial para o sucesso da implantação da GC nas organizações. Outro aspecto essencial para a implantação da gestão do conhecimento diz respeito ao estudo de seus fatores críticos de sucesso.

O mapeamento e compreensão dos FCS, para Gnecco Jr. *et al.* (2010), são cruciais para a execução da GC e representam áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, asseguraram o desempenho competitivo de sucesso para a organização. De acordo com os autores, não existe um conjunto completo de fatores que seja capaz de contemplar todas as possibilidades no que diz respeito à implantação da GC nas organizações, mas, é preciso focar as atenções para aqueles que realmente são críticos para as organizações.

OS FCS, conforme Furlanetto e Oliveira (2008), representam um caminho mais seguro para organizações que buscam melhores resultados econômicos e sustentabilidade em longo prazo. Para os autores, a administração destes fatores é essencial para implantação da GC.

Os principais FCS de acordo com autores como Davenport e Prusak (1998), Terra (2005), Furlanetto e Oliveira (2008), entre outros, são: alta administração; cultura organizacional; novas estruturas; práticas e políticas de gestão de pessoas; sistemas de informação; mensuração dos resultados; aprendizagem com o ambiente; e orientação para processo. É possível verificar que os principais FCS da GC identificados na literatura, apesar de sua importância já ressaltada, não destacam de maneira direta a influência da MO neste cenário.

A memória organizacional, conforme Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), pressupõe um conhecimento gerado ao longo do tempo, se refere a uma ferramenta de gestão estratégica relacionada com a capacidade de os sujeitos organizacionais incorporarem saberes, podendo ser entendida como um estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos acumulados por estes sujeitos ao longo de sua história e sobre os que aporta-se valor para as comunidades específicas que os consultarem quando os precisarem. Por meio da definição das autoras, é possível verificar aspectos que demonstram uma estreita relação entre memória organizacional e GC, o que reforça a importância da realização de estudos como o aqui proposto.

Para Freire *et al.* (2012, p. 43), a MO

[...] trata-se da 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. A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

A MO, segundo Pereira, Silva e Pinto (2016), diz respeito a representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional, com o intuito de facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização destes recursos entre os membros da organização. Para Nascimento *et al.* (2016, p. 38), a MO “[...] envolve desde a cultura e estrutura organizacional até os documentos produzidos por ela no decorrer da sua trajetória de atuação”. Para as autoras, a

[...] memória organizacional deve ser capaz de responder as principais dúvidas e questões realizadas acerca de o contexto no qual a organização está inserida. Além de ser a base para disponibilizar informações necessárias para a execução das tarefas e atividades desempenhadas no ambiente organizacional.” (NASCIMENTO *ET AL.*, 2016, p. 39)

Ressaltando que o conhecimento advém das pessoas que compõem uma organização, Freire *et al.* (2012, p. 44) destacam que a MO busca atender aos seguintes objetivos:

[...] evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para

evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização.

Com o intuito de demonstrar a estreita relação entre a GC e a MO e, assim, reforçar ainda mais a importância do desenvolvimento de pesquisas como a aqui proposta, o Quadro um foi desenvolvido com base em estudos realizados por destacados pesquisadores da área.

Quadro 1 - Relação entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional

Autor (es)	Citações
Jennex e Olfman (2004) apud Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 353)	“A MO é uma prática de gestão do conhecimento que, além de identificar e capturar o conhecimento crítico, gera impacto na efetividade da organização. “
Freire <i>et al.</i> (2012, p. 42)	“O processo de gestão favorece o compartilhamento de conhecimento, sua explicitação e armazenamento formam a base do conhecimento organizacional e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da memória organizacional. “
Freire <i>et al.</i> (2012, p. 49)	“[...] as organizações, para manter e ampliar a vantagens competitivas frente a seus concorrentes, devem administrar o conhecimento do seu capital ativo intelectual, sendo este o resultado da soma do conhecimento de todos na organização. Isso significa fazer uso das ferramentas da gestão do conhecimento para criar novos conhecimentos, com base na renovação das informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional. “
Nascimento <i>et al.</i> (2016, p. 42)	“A memória organizacional é o destino final da dinâmica dos fluxos formais e informais, gerenciados pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento, impulsionando o compartilhamento e a disseminação no ambiente organizacional. “
Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 353)	A retenção do conhecimento “[...]é uma das atividades da gestão do conhecimento, sendo a MO responsável pelos processos de captura, registro, compartilhamento, uso e reuso. “
Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 369)	“[...] o desenvolvimento da memória está diretamente relacionado à aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento”
Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016, p. 1153)	“[...] a MO captura, organiza e dissemina o conhecimento gerado no ambiente, de maneira que o sujeito organizacional, a partir das inter-relações realizadas possa gerar ‘novo’ conhecimento e inteligência para a organização. “

Fonte: desenvolvido pela autora

Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016) afirmam que existe um importante diálogo entre a MO e a GC e destacam que, a partir do potencial estratégico da MO, do conhecimento tácito e explícito, é possível desenvolver aprendizagens essenciais e disponibilizar diferencial estratégico para o processo decisório. De acordo com as autoras, o interesse das organizações pela MO está voltado à qualidade das ações estratégicas, uma vez que estas ações podem levar ao desenvolvimento organizacional.

Além de levar ao desenvolvimento organizacional e contribuir diretamente para a construção de vantagens competitivas, a MO, segundo Nascimento *et al.* (2016), se encarrega do registro da história da organização para o uso e reuso sempre que necessário, auxilia no processo decisório, uma vez que fornece embasamento aos tomadores de decisões por meio da

disponibilização de ações que foram tomadas no passado e permite a compreensão do ambiente no qual a organização está inserida. Ainda em relação aos benefícios advindos da MO, as autoras acima citadas ressaltam que:

[...] a memória organizacional contribui significativamente para as organizações, na medida em que auxilia no desenvolvimento de estratégias que ajudam a resolução de problemas, evitando que os gestores tenham retrabalho e possibilitando que suas decisões sejam mais bem embasadas, contribui para antecipar atuações futuras, aportando competitividade e equilíbrio entre conservação e manutenção de recursos digitais e sua apresentação e transmissão favorecendo o uso e reuso, resultando em vantagem competitiva diante das organizações que não possuem uma memória organizacional. (NASCIMENTO *ET AL.*, 2016, p. 42)

De acordo com Freire *et al.* (2012), por meio da MO, a organização preserva o conhecimento de seus colaboradores, o que lhe permite repetir experiências bem-sucedidas e evitar erros anteriormente cometidos. Com o intuito de tentar minimizar as perdas de conhecimento que se dão com a saída dos indivíduos da organização, se faz necessário gerenciar o conhecimento de seus membros, por meio das atividades de captação, registro e disseminação do conhecimento. A perda do conhecimento organizacional foi também anteriormente ressaltada por Dalkir (2005), quando a autora se refere aos problemas relacionados a “amnésia organizacional”. Neste ponto, novamente é possível verificar a influência da MO na GC.

Apesar da importância da MO para as organizações, Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016) ressaltam que o tema ainda é pouco estudado na área de CI, o que reforça a importância do desenvolvimento de estudos acerca da temática, como é o caso desta pesquisa.

Uma vez demonstrada a importância dos modelos de implantação da GC, de seus FCS e da memória organizacional para que as organizações possam usufruir os benefícios advindos da gestão do conhecimento, se acredita que este estudo que objetiva a proposição de um modelo de implantação da GC voltado à memória organizacional e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da gestão do conhecimento que considerem as características da MO possa contribuir de maneira efetiva ao campo da Ciência da Informação que ainda carece de mais estudos voltados aos inúmeros elementos que interagem na GC.

Esta pesquisa foi norteada pela seguinte questão: Como deveria ser um modelo para implantação da gestão do conhecimento voltado à memória organizacional?

O objetivo geral deste estudo foi a proposição de um modelo de implantação da gestão do conhecimento que levasse em consideração importantes aspectos relacionados à memória organizacional, bem como a proposição de diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltados à memória organizacional.

Para a consecução do objetivo geral, os objetivos específicos foram os seguintes:

- Realizar um aprofundado levantamento bibliográfico sobre gestão do conhecimento, memória organizacional, modelos de implantação da GC e fatores críticos de sucesso da GC;
- Desenvolver, com base no levantamento bibliográfico realizado, a proposição de um modelo de implantação da gestão do conhecimento que considere as características da memória organizacional;
- Identificar, com base no levantamento bibliográfico realizado, os principais fatores críticos de sucesso da GC;
- Verificar se o modelo proposto por este estudo está adequado para as organizações espanholas;
- Identificar ajustes a serem realizados no modelo proposto a partir de sua verificação em organizações espanholas;
- Realizar os ajustes identificados na etapa anterior com o intuito de aprimorar o modelo proposto;
- Identificar, por meio de entrevistas com os gestores das organizações espanholas onde o modelo proposto por este estudo foi verificado, o contexto da memória organizacional relacionado aos principais fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento identificados neste estudo;
- Desenvolver, com base nos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com os gestores das organizações espanholas e nos FCS da gestão do conhecimento voltados a MO, diretrizes estratégicas para que as organizações possam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis;
- Contribuir para a produção acadêmica de temas relevantes para a Ciência da Informação, de modo que possa fomentar o desenvolvimento de mais pesquisas que envolvam a gestão do conhecimento voltada à memória organizacional na área da CI;
- Estimular discussões e pesquisas sobre a gestão do conhecimento voltada à memória organizacional na Ciência da Informação por meio da divulgação dos resultados encontrados neste estudo em periódicos e eventos científicos reconhecidos pela área.

Ao analisar a literatura existente sobre o assunto, não foi possível encontrar estudos que se dedicassem, no campo da CI, a desenvolver um modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da gestão do conhecimento que considerem as características da memória organizacional.

Importantes estudos discorrem sobre os modelos de implantação da GC, ressaltam a importância da existência de tais modelos para auxiliar as organizações na busca da eficácia e do aprimoramento desta gestão, porém foi possível observar uma lacuna sobre a existência de modelos que levassem em consideração o papel fundamental da MO na GC.

Diante deste cenário, este estudo visa colaborar para redução de tal lacuna de modo a contribuir com a área da CI por meio da geração de conhecimentos acerca da proposição de um modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO. Foram realizadas entrevistas com os gestores de organizações espanholas para identificar ajustes no modelo proposto e para que as diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO pudessem ser desenvolvidas. A decisão de verificar o modelo e realizar entrevistas em organizações da Espanha se deve ao fato do país se destacar pelo desenvolvimento de pesquisas que enfocam a importância da MO na GC e por apresentar um número expressivo de casos relatados de organizações que já se despertaram para a importância desta memória.

Arbonés (2006), pesquisador espanhol da área da GC e coautor da Matriz “*Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional IMIO*” (Arbonés y Aldázabal, 2005), resalta que uma das maneiras que as organizações têm para transferir as competências de seus colaboradores para os níveis organizacionais é por meio da MO. Para Arbonés e Aldázabal (2005), a GC envolve a integração de fatores geradores de valor agregado, dentre os quais se destaca a MO, demonstrando, assim, a importância e a estreita relação entre os conceitos envolvidos nesta pesquisa.

A sua vez, a MO preserva o conhecimento para o desenvolvimento dos processos de negócio e favorece o processamento dos dados, dos registros e das informações derivados desses processos, facilitando sua transparência, a prestação de contas, a evidência dos mesmos, tornando-se fundamental para atingir os resultados desejados. Katelaar (2007) caracteriza a MO com significados de múltiplas facetas derivadas da própria ação de gerir e preservar a MO e, por conseguinte, esta última pode ser construída e desconstruída, interpretada e reinterpretada em diversos contextos e situações.

Para Benavides e Quintana (2003), professores da *Universidad de Málaga*, na Espanha, as organizações, ao reconhecerem a importância do conhecimento, passam por uma mudança substancial em suas gestões, o que inclui, entre outras coisas, cuidar do armazenamento do conhecimento organizacional que se dá por meio da constituição e manutenção de sua memória organizacional.

Para que a GC possa contribuir para o desempenho organizacional, seus processos estratégicos devem ser executados de modo adequado. Estes processos, de acordo com Rodríguez Calvo e León Santos (2006), são os seguintes: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, uso, retenção e mensuração do conhecimento. A partir destes processos, é possível verificar que todos eles têm seus resultados fortemente influenciados pela existência de uma memória organizacional. Esta constatação reforça a necessidade de que os modelos de GC incluam os elementos da MO.

Posteriormente, o modelo de implantação da GC voltado à MO e as diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO propostos por este estudo deverão ser aplicados em organizações brasileiras com a intenção de identificar possíveis semelhanças e especificidades que por ventura possam contribuir para possíveis ajustes no modelo e nas diretrizes propostos de modo a ampliar seu poder de atuação.

A GC voltada à MO e as diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da memória organizacional representam uma oportunidade de desenvolver uma vantagem sustentável em um ambiente altamente competitivo, além de oferecer uma série de outros benefícios como redução de custos, redução de retrabalho, inovação, aumento de produtividade, melhoria da qualidade, etc. Para usufruir dos benefícios acima citados, a utilização de um modelo de implantação da GC e de diretrizes estratégicas que contemple as características da memória organizacional é de extrema importância.

A presente pesquisa se mostra viável uma vez que os estudos demonstram que GC voltada à MO oferece um enorme potencial ainda não explorado e chama a atenção para a falta de um modelo de implantação da gestão do conhecimento que considere as características da memória organizacional, o que está limitando as chances de sucesso da implantação desta gestão nas organizações.

Para que os benefícios da GC voltada à MO possam ser usufruídos no contexto organizacional, as organizações precisam de um modelo de implantação e de diretrizes estratégicas que as orientem. Diante deste contexto, o presente estudo tem por objetivo a proposição de um modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO para o contexto organizacional e, assim, contribuir com a CI, por meio da geração de novos conhecimentos.

É importante destacar que o desenvolvimento do modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO ocorresse na Espanha, uma vez que o país que se destaca em relação a contextos de GC e de MO e onde se encontra um número relevante e representativo de pesquisas e aplicações

acerca do tema desta pesquisa. Diante deste contexto, o modelo e as diretrizes propostos por este estudo foi realizado em organizações espanholas.

Conforme Ongallo (2005), a *Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología* (FUNDECYT) e a *Asociación Española de Normalización y Certificación* (AENOR) solicitaram a análise da situação da GC como fator de competitividade no contexto empresarial espanhol. Para tanto, foi criado o *Grupo Específico Temporal de Gestión del Conocimiento*, composto por especialistas e estudiosos da GC. Importantes estudos e pesquisas espanholas a respeito da GC foram considerados como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Estudos e Pesquisas Utilizados por Ongallo (2005)

Estudo	Desenvolvido por	Ano
Primer Estudio sobre la Gestión de los Recursos Humanos en Extremadura bajo el estándar Investors in People (IiP)	FUNDECYT	2005
Primer Estudio sobre la Situación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Extremadura	Proyecto STICEX. FUNDECYT	2005
European KM Forum: IST Project No 2000-26393	European KM Forum	2004
Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las Ciudades de la Red Kognópolis	T. Bañegil y R. Sanguino	2004
Primer Estudio de Infraestructuras y Actitudes ante las Tecnologías de la Información y la Comunicación de Empresarios y Directivos	Instituto Internacional San Telmo	2004
Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa española	IESE, Cap Gemini	2003
Estudio sobre la Gestión del Conocimiento em Extremadura. Proyecto KM-EX.	FUNDECYT	2003
Gestión del Conocimiento en las Entidades de I+DT+I”	Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología	2002
La Gestión del Conocimiento en España	IESE, Cap Gemini / Ernst & Young	2001
Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual en España	PricewaterhouseCoopers	2001
Situación en España de la Gestión del Talento	Asociación para el Progreso de la Dirección e Hay Group	2000

Fonte: desenvolvido pela autora a partir de Ongallo (2005).

A partir do Quadro dois, é possível verificar a expressividade e abrangência dos estudos relacionados a GC na Espanha, o que justifica a escolha de tal localidade para desenvolvimento da pesquisa em questão.

Dentre os resultados encontrados por Ongallo (2005), se faz oportuno destacar que: (1) as definições de GC dadas pelos gestores das organizações pesquisadas foram agrupadas em dimensões, sendo uma delas relativa a MO, o que demonstra a relação entre GC e MO; (2) a maioria das organizações pesquisadas já executa ou pretende em breve executar práticas de GC, o que demonstra que a Espanha representa um ambiente fértil para o desenvolvimento de

pesquisas que envolvem a GC; e (3) as organizações valorizam mais seus conhecimentos internos, o que demonstra a importância da MO.

Pérez, Montes e Vásquez (2005) desenvolveram, por meio de uma pesquisa realizada em 195 empresas espanholas, uma escala para medir as seguintes dimensões relacionadas a GC: aquisição de conhecimento, distribuição de conhecimento, interpretação de conhecimento e memória organizacional. Por meio do trabalho realizado por estes autores, dois aspectos de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa aqui proposta merecem ser destacados: a relação entre GC e MO; e a Espanha se apresenta com um ambiente adequado para realização de pesquisas acerca da GC.

A fim de alcançar os objetivos propostos e direcionar os rumos deste trabalho científico, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os conceitos chave para a pesquisa que são: gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento, fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento e memória organizacional.

Na metodologia da pesquisa foi utilizada a técnica qualitativa da análise de conteúdo para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas junto aos gestores das organizações envolvidas neste estudo com o objetivo de verificar a aplicação do modelo de implantação da gestão do conhecimento voltado à memória organizacional.

Com o intuito de atingir o objetivo proposto e de responder à pergunta de pesquisa, este trabalho foi dividido em cinco capítulos, conforme a Figura um.

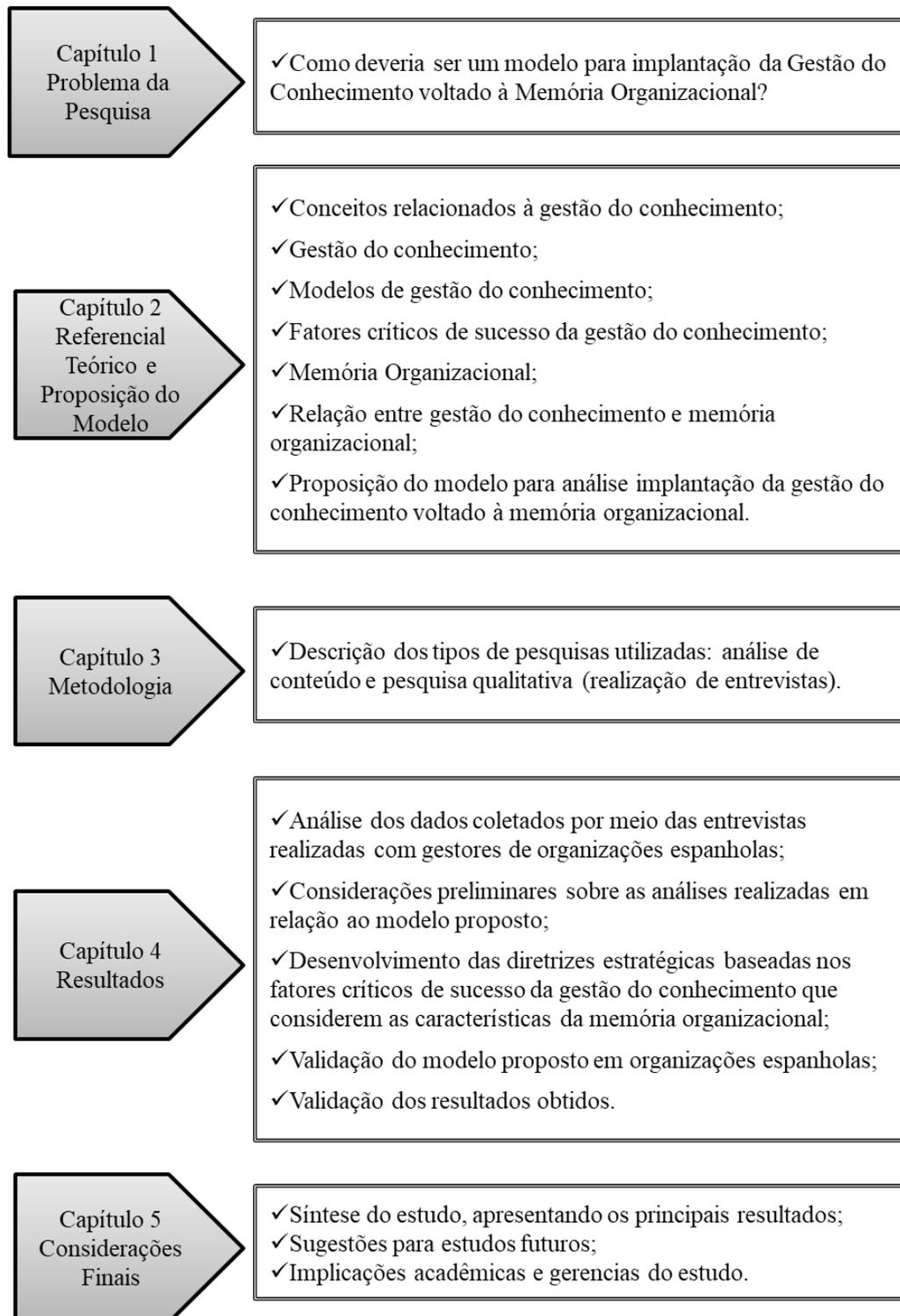
No primeiro capítulo é feita a apresentação do tema do estudo bem como de sua justificativa, da formulação da pergunta de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos do estudo.

O segundo discorre sobre os conceitos relacionados com a definição do problema e dos objetivos da pesquisa, bem como com os aspectos levantados na pesquisa de campo. Este capítulo contém os conceitos principais sobre gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento, fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento e memória organizacional.

O terceiro capítulo trata dos aspectos referentes à metodologia adotada, aos objetivos desta pesquisa, ao tipo e à estrutura de pesquisa adotada e à coleta e ao tratamento de dados.

Os resultados e as discussões referentes à pesquisa são apresentados no quarto capítulo. O último capítulo é composto pelos aspectos conclusivos do trabalho, pelos benefícios e contribuições desta pesquisa para a área estudada, as recomendações relevantes para os profissionais do setor, bem como tópicos importantes que devem ser pesquisados em trabalhos futuros.

Figura 1- Estrutura do Estudo



Fonte: elaborado pela autora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento

Apesar de muito se falar a respeito do conhecimento como recurso estratégico e de muitas organizações já reconhecerem seu papel de destaque, ainda existe uma certa falta de clareza e de distinção entre importantes conceitos relacionados ao conhecimento. Para tanto, antes de discorrer sobre a gestão do conhecimento, se faz importante apresentar os conceitos de dados, informação e conhecimento.

Dados, informações e conhecimentos são, de acordo com Ottonicar, Conditta e Vitoriano (2016, p. 115) “elementos que se complementam e por isso, são de difícil conceituação. Além disso, cada área do conhecimento permite que sejam entendidos de uma maneira diferente o que, conseqüentemente, dificulta a consolidação de uma definição única”.

Os dados podem ser compreendidos, de acordo com Davenport e Prusak (1998, p 2-3), como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, que “em um contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações” e “nada dizem sobre a própria importância ou relevância sendo, porém, importantes para as organizações, em grande medida, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação”. Para os autores, os dados são de fácil estruturação, facilmente obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos.

Para Jamil (2005), os dados são um sinal ou um código, expressos em unidades padronizadas que podem ser obtidos por observação, medição ou processo automático, são descritos por meio de representações formais e, como são quantificados ou quantificáveis, podem ser armazenados e processados em um computador.

De acordo com o contexto em que estão inseridos, os dados podem ter definições e significados distintos. Segundo Hoffman (2009, p. 11-12), “em uma organização ou empresa dado é o registro estruturado de situações e transações”. Para a autora,

Dado é a informação bruta, sendo considerado a matéria-prima a ser utilizada na obtenção de informações e que podem ser: registros quantitativos ou qualitativos, a descrição exata de algo ou de algum evento, expressos por um conjunto de símbolos, letras, números, textos, gráficos, fotografias, imagens, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, sinais que não foram interpretados, processados, integrados, correlacionados e incorporados a um contexto.

Os dados na sua forma primaria ou bruta, sozinhos, sem propósito e significado não conduzem a sua compreensão, mas seu valor é identificado até que relações sejam realizadas. Com isso, os dados se tornam muito importantes por serem essenciais e oferecerem a oportunidade para a criação da informação.

Os dados podem ser obtidos dependendo do tipo de fonte em que foi extraído, seja pela execução de um processo de medição ou pela percepção através dos sentidos, por exemplo, a observação.

A informação é um termo amplamente utilizado no contexto atual. Apesar disso, Hoffman (2009) afirma que não existe um consenso quanto a sua definição, nem mesmo quanto ao seu escopo ou abrangência. Para Davenport e Prusak (1998), a informação deve ser compreendida como dados acrescidos de relevância e propósito, ou seja, para que os dados se tornem informação precisam ser analisados, transformados, agrupados, é necessário um consenso em relação ao significado e exige a mediação humana.

Segundo Hoffman (2009), a informação está presente em todas as áreas do conhecimento e diz respeito a uma mensagem com dados compreendidos em um contexto onde se tem um emissor e um receptor, ou seja, se trata do significado atribuído a um dado em um contexto específico, na necessidade especificada e no domínio do assunto. Deste modo, conclui a autora, a informação se torna o insumo mais importante da produção humana e pode ser compreendida como dados interpretados, o que envolve um processo analítico e possibilita a tomada de decisão. Portanto, a informação representa um suporte essencial para as atividades humanas especialmente em ambientes organizacionais altamente competitivos.

A informação é, de acordo com Leonardi, Bastos e Nassar (2011), a matéria-prima do sistema cognitivo humano que possui mecanismos de representação e aprendizagem para atender às necessidades específicas de seu ambiente, e, assim, gerar novos conhecimentos. De acordo com a definição dos autores, é possível verificar a importância da informação para o contexto atual, uma vez que a mesma é o insumo para a geração do conhecimento.

Para que as informações possam ser utilizadas de modo adequado, é preciso compreender suas características. Segundo Hoffman (2009, p. 14),

A informação é mutável (que muda com facilidade), é flexível (se molda ao contexto), é intangível, produzida e utilizada pelo homem. Nas organizações ou empresas, a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, assumindo um valor estratégico.

Além das características acima destacadas, as informações podem ser formais ou informais. As informações formais são encontradas em dispositivos como livros, relatórios, revistas, base de dados, ou seja, são aquelas que dispõem de um suporte e de uma modalidade de armazenamento que lhe garantem existência permanente, enquanto que as informações informais são provenientes das pessoas, isto é, informações que ainda não foram formalizadas (HOFFMAN, 2009).

Davis, Miller e Russel (2008) identificaram, nas organizações, vários níveis de informação: (1) operativo ou de atuação, (2) de consolidação, (3) de integração, (4) de otimização e (5) de inovação, dentre os quais, apontam que 70% das organizações encontram-se no segundo nível, isto é, boa parte das organizações focaliza o ciclo de vida da função, atua a nível departamental e se encontra muito longe do último nível de desenvolvimento de qualidade sustentável e de mudança permanente. A constatação dos autores demonstra que, apesar da importância da informação, as organizações, em sua maioria, ainda não usufruem de muitos benefícios que a informação pode proporcionar.

A importância da informação é destacada por Nonaka e Takeuchi (1997) que a definem como um produto capaz de gerar conhecimento que pode ser expresso em palavras e números.

O conhecimento, por sua vez, inclui reflexão, síntese e contexto, reside na mente humana, é de difícil estruturação, transferência ou de ser capturado por máquinas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para os autores,

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).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 58) afirmam que “o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana”. Sveiby (1998) ressalta que o conhecimento diz respeito a uma capacidade de agir e não pode ser desvinculado do ambiente.

O conhecimento, diferentemente de todos os outros recursos organizacionais, conforme Gnecco Jr. *et al.* (2010), aumenta com sua utilização e, portanto, sua gestão eficiente e eficaz possibilita a obtenção de vantagens competitivas. Porém, Molina e Valentim (2015) lembram que todas as organizações são capazes de produzir conhecimento, de modo que elas somente serão eficientes se forem capazes de transformar seu conhecimento em ação. Corroborando com as autoras supracitadas, Ottonicar *et al.* (2019) afirmam que para que o conhecimento possa desenvolver vantagens às organizações, é necessário que a gestão do conhecimento seja implantada.

Para 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. Os componentes que compõem o conhecimento são: experiência, normas práticas, criações e invenções, habilidades, valores e crenças, discernimento e ações. Sendo proveniente do intelecto humano, que fortalece a inovação e a renovação das ações humanas.

No intuito de reduzir as utilizações errôneas dos conceitos de informação e conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) discorrem sobre importantes diferenças entre os conceitos em questão:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”.

Para os autores,

“A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64).

Com base nos conceitos extraídos da literatura sobre dados, informação e conhecimento, Trevisan (2018) desenvolveu o Quadro três.

A importância do conhecimento em uma sociedade marcada por mudanças constantes, alto nível de competitividade e de intenso desenvolvimento tecnológico é destacada por diversos autores. Para Drucker (1999), na sociedade pós-capitalista, denominada de sociedade do conhecimento, o conhecimento ultrapassa o valor do capital e do trabalho e se destaca como o recurso econômico de maior significância nesse contexto. Na sociedade atual, fundamentada na economia digital, a captura, análise e gestão de volumes de dados para obter informação e conhecimento que permitam ampliar a competitividade organizacional resulta muito relevante, tanto como para ser considerado o novo petróleo, a nova matéria prima do século XXI (CERDÁ, 2013). Contudo, a continuidade digital, que garante a capacidade de uso e reutilização da informação e da documentação inerentes à MO, é igualmente considerada um ativo importante.

A adequada utilização do conhecimento, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), possibilita que a organização desenvolva processos eficientes e efetivos, gere impactos positivos nos resultados financeiros por meio da redução de custos e do tempo dos ciclos e, assim, obtenha o que necessita de modo mais rápido, entregue mais rapidamente o que o cliente necessita, incentive a inovação e gere mais valor ao cliente. Deste modo, é possível verificar que o uso adequado do conhecimento pode trazer as organizações condições essenciais para a sua permanência em um ambiente de alta competitividade.

Quadro 3 - Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento

Dado	
Conceito	Autor
<p>Simple observações sobre o estado do mundo: facilmente estruturado; facilmente obtido por máquinas; frequentemente quantificado; facilmente transferível. De natureza material; considerados suporte físico da informação; não são dotados de significado e não fornecem julgamento nem interpretação que conduzam a tomada de decisão; insumos indispensáveis à informação; conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; informação bruta; representam a matéria prima essencial para a criação da informação.</p>	Davenport e Prusak (1998)
<p>Conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.</p>	Miranda (1999)
<p>Apresentam baixa relevância se considerados sozinhos, porém, compõem as informações quando dotados de propósitos.</p>	Drucker (1999)
<p>Sequências de símbolos quantificados ou quantificáveis, uma entidade matemática, puramente sintática, podendo ser descrita através de representações formais, estruturais, podendo ser armazenados em um computador e processados por ele.</p>	Setzer (2015)
<p>Acontecimentos físicos (pequenas parcelas ou traços da realidade) suscetíveis de transportar certa informação associada; natureza material; considerados como o suporte físico da informação.</p>	Gutiérrez (2008)
<p>Agrupamento de observações brutas, geralmente fácil de estruturar, gravar, armazenar e manipular eletronicamente. Em um contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações e nada dizem sobre a própria importância ou relevância.</p>	Bessant e Tidd (2009)
Informação	
Conceito	Autor
<p>Processo o qual é percebido por alguém quando é informado; comunicação do conhecimento ou detalhes sobre um fato ou ocorrência. Conhecimento comunicado referente a um fato, tema ou evento em particular; o que é avaliado ou dito; inteligência; notícia. Coisa / Objeto usado de forma atributiva para objetos, como dados e documentos, que são considerados informações porque são tidos como comunicativos.</p>	Buckland (1991)
<p>Dados dotados de relevância e propósito: requer unidade de análise; exige consenso em relação ao significado; exige necessariamente a mediação humana.</p>	Davenport e Prusak (1998)
<p>Conhecimento explícito já explicitado em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico.</p>	Miranda (1999)
<p>Mensagem com dados que fazem a diferença, onde existe um emissor e um receptor; dados interpretados dotados de relevância e propósito.</p>	Drucker (1999)
<p>Abstração informal, impossível de ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática, alojada na mente das pessoas, representando-lhes algo significativo; sua representação pode ser feita por meio de dados e pode ser armazenada em um computador.</p>	Setzer (2015)
<p>Constituída por padrões contidos nos dados, sendo obtida através de fluxos contínuos às bases de conhecimento dos agentes organizacionais.</p>	Boisot e Canais (2004)
<p>Conteúdo semântico dos dados, que não possui uma natureza física ou material como os dados, mas uma natureza contextual; proposição verdadeira associada a um objeto físico (um dado); proposição entendida como um pensamento, ideia, objeto abstrato não linguístico, de natureza conceitual, dotado de valor, suscetível de ser verdadeiro ou falso.</p>	Gutiérrez (2008)
Conhecimento	
Conceito	Autor
<p>Essencialmente relacionado à ação humana; vai muito além dos dados e da informação; fator crítico que permite a assimilação de nova informação e a criação de novo conhecimento por parte do indivíduo que o possui; estreitamente relacionado com as ações e as decisões do indivíduo que o possui; função de atitude, perspectiva ou intenção específica, relacionado à ação “com algum fim”, trata do significado, é específico ao contexto e relacional.</p>	Nonaka e Takeuchi (1997)

Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: de difícil estruturação; de difícil captura em máquinas; frequentemente tácito; de difícil transferência; representa uma vantagem competitiva sustentável; mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado; é aplicado na mente dos conhecedores e, nas organizações costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.	Davenport e Prusak (1998)
Acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém.	Miranda (1999)
Abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém; difícil de ser descrito; o que se descreve é a informação; requer uma vivência do objeto do conhecimento.	Setzer (2015)
Conjunto de expectativas de um agente, modificada pela chegada de volumes de informação.	Boisot e Canais (2004)
Estado mental de um indivíduo construído a partir da assimilação da informação e que regem as condutas do próprio indivíduo.	Gutiérrez (2008)
Advém da informação contextualizada, a qual foi atribuída um significado que a tornou relevante e de utilização mais simplificada; é mais valioso que a informação por incluir especialização, experiência, valores e <i>insights</i> estruturados.	Bessant e Tidd (2009)

Fonte: Trevisan (2018).

O conhecimento, de acordo com Uribe, Jimenez e Jiménez (2008), é considerado o ativo organizacional mais importante da atualidade devido a sua capacidade de gerar maior valor agregado e de atender com eficiência as constantes mudanças das necessidades de seus clientes e/ou usuários. Para os autores, conforme demonstrado na Figura dois, o conhecimento deve ser entendido como o resultado de um processo de interação mental sinérgica, em um dado momento de informação, habilidades, crenças, modelos mentais e experiências, em um contexto específico, desenvolvido por uma pessoa ao tomar uma decisão que leva a uma ação, a fim de resolver um problema ou satisfazer uma necessidade e, assim, contribuir para o desenvolvimento humano.

Para Ahmad e Andrade (2010, p. 115)

Na era da globalização, em que concorrência é uma palavra-chave, e vantagem competitiva passou a ser um dos termos mais utilizados pelos executivos das organizações responsáveis pelas estratégias de mercado mais eficazes, fica cada vez mais evidente que apenas o conhecimento pode ser considerado fonte segura de vantagem competitiva nas organizações.

Pereira *et al.* (2016) ressaltam que na sociedade contemporânea, que apresenta como uma de suas principais características a mudança contínua e rápida, o conhecimento ocupa, no ambiente organizacional, posição de destaque. Para os autores, o conhecimento representa um recurso econômico significativo.

Figura 2 – Representação Gráfica do Conhecimento



Fonte: Uribe, Jimenez e Jiménez (2008).

O conhecimento, para Tonet e Paz (2006), proporciona às organizações valores intangíveis, além do aumento da inovação, da valorização do talento dos executivos e das competências humanas. Para Oliveira, Oliveira e Lima (2016), o conhecimento deve ser entendido como um ativo valioso com potencial para alavancar o sucesso de uma organização. Nascimento e Vitoriano (2017) ressaltam que dar o devido valor aos dados, as informações e ao conhecimento existentes na empresa é fundamental.

Freire *et al.* (2012) afirmam que o aumento da competitividade fez com que as organizações despertassem para o fato de que o que pode diferenciá-las neste contexto é o conhecimento e o modo pelo qual ele é compartilhado para proporcionar a inovação de produtos e/ou serviços.

Em um ambiente político, social e econômico onde a mudança é um fator constante, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que as organizações precisam obter ganhos de eficácia em seus processos para terem melhores condições para competir em mercados globalizados. Nestes mercados, continuam os autores, o compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes é essencial e deve ocupar o centro das atenções estratégicas.

A informação e o conhecimento

são insumos indispensáveis na vida de todo ser humano por meio das formas de comunicação, de aprendizado, das rotinas de trabalhos e de suas tomadas de decisões, portanto, entende-se que a produção desses insumos na sociedade tem sido cada vez mais rápida se levarmos em consideração as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). O conhecimento faz parte de um novo modelo de desenvolvimento por ser o principal recurso para os indivíduos e para economia, assim, as organizações empresariais têm a função de promover o conhecimento para

trabalharem em ferramentas, produtos e processos, com o objetivo de ter vantagens no atual cenário de competitividade. (FEITOZA; DUARTE, 2018, p. 118)

No contexto organizacional, dados, informações e conhecimento são, conforme Valentim (2007), fundamentais, uma vez que todas as atividades organizacionais, sejam elas de planejamento, de execução ou de tomada de decisão necessitam de dados, informações e conhecimento para serem executadas de modo eficaz e eficiente. Os gestores devem criar condições para que o conhecimento seja criado e disseminado pela organização, para que, assim, possa contribuir para agregar valor à organização. Na sociedade contemporânea, informação e conhecimento são, de acordo com Pereira, Silva e Pinto (2016), riquezas que geram riquezas.

Gnecco Jr. *et al.* (2010, p. 48) afirmam que

As transformações que vêm ocorrendo colocam o conhecimento como o mais importante fator de produção. É por meio dele que as organizações agregam valor aos produtos que produzem.

[...] as atividades que ocupam o lugar central nas organizações da sociedade do conhecimento, não são mais aquelas que visam a produzir ou distribuir objetos, mas sim, aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento, ou seja, atividades intensivas em conhecimento.

Dessa forma, uma gestão competente do conhecimento é determinante para que os atores nela envolvidos liderem o ambiente de acelerada transformação e crescente complexidade.

Ainda de acordo com os autores supra citados, o reconhecimento do conhecimento como o ativo organizacional mais importante se constitui o aspecto central da sociedade do século XXI, e, sendo conhecimento o recurso de maior destaque, o mesmo deve vir antes dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. Diante da maioria dos ambientes organizacionais atuais, colocar o conhecimento como recurso à frente dos recursos tradicionais representa uma mudança organizacional considerável, porém essencial para que as organizações possam sobreviver e se destacarem em um cenário altamente competitivo, repleto de mudanças e com usuários cada vez mais informados e mais exigentes.

O conhecimento é um recurso de extrema importância para as organizações, pois, de acordo com Pizzaia *et al.* (2018, p. 62), “é reconhecido pelo atual modelo econômico como essencial para a produtividade e a inovação. As organizações que gerenciam com excelência o conhecimento de seus recursos alcançam a melhoria da eficiência organizacional.”.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser:

- Tácito: conhecimento pessoal, voltado a um contexto específico e, portanto, difícil de ser formulado e comunicado. Além disso, não é facilmente explicável e visível

porque está enraizado nas ações, nas experiências, nos ideais, nos valores e nas emoções dos indivíduos;

- Explícito: conhecimento codificado e, portanto, facilmente transmitido por linguagem formal e sistemática. Pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo do tempo, já o conhecimento explícito é de fácil assimilação e disseminação e está presente no ambiente organizacional.

O conhecimento formal ou explícito é, de acordo com Moresi (2001), concreto e incorporado aos livros, manuais, documentos, periódicos, base de dados, repositórios, etc., e o conhecimento informal ou tácito são evidenciados por ideias, fatos, suposições, decisões e questões, conjecturas e pontos de vista.

No contexto organizacional, o conhecimento explícito é aquele que deixou de ser tácito quando foi registrado e, assim, torna explícitas as rotinas produtivas da organização. Já o conhecimento tácito é o que uma pessoa possui intrinsecamente e o utiliza para resolver as questões que surgem em suas rotinas (MILANÉS; LAHABA, 2010). A conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito e de conhecimento tácito em explícito, ainda de acordo com os autores, produzirá um ciclo que levará ao fluxo adequado de conhecimento na organização e contribuirá para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Complementando as definições acima, Oliveira, Oliveira e Lima (2016) afirmam que o conhecimento explícito é facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em um banco de dados e o conhecimento implícito, devido à sua natureza subjetiva e intuitiva, não pode ser processado ou transmitido por qualquer método lógico. Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que para que seja possível compartilhar o conhecimento tácito, o mesmo deve ser convertido em conhecimento explícito, o que se dá por meio da interação entre as pessoas.

O conhecimento tácito é intrínseco ao sujeito que o detém e ao seu contexto, é um conhecimento que pertence ao indivíduo e não a organização, é um tipo de conhecimento que pode inferir em uma vantagem competitiva à organização porque é difícil de ser difundido e de ser imitado pelos concorrentes (NEVES; CERDEIRA, 2018). Já o conhecimento explícito, ainda de acordo com os autores, se encontra fora dos indivíduos e pertence a organização.

As características específicas de cada um destes tipos de conhecimento são destacadas no Quadro quatro.

Quadro 4 - Tipos de Conhecimento

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Apesar das considerações do Quadro quatro, os autores afirmam que

o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

De acordo com o modelo dinâmico da criação do conhecimento, o conhecimento, quando externalizado por uma pessoa, pode ser transformado em informação e a informação, quando internalizada por outra pessoa, transforma-se em conhecimento. Deste modo, o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), também conhecido como “Espiral do conhecimento” ou “Modelo SECI”, descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional.

Conforme a Figura três, na espiral do conhecimento, a criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa por todos os modos de conversão do conhecimento, quais sejam:

- **Socialização:** diz respeito à conversão de conhecimento tácito em tácito, é um processo de compartilhamento de experiências e habilidades individuais. A chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, usando o compartilhamento da linguagem, observação, imitação e prática.
- **Externalização:** forma mais importante de conversão no processo de criação do conhecimento organizacional, trata da conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio de agrupamento e decodificação de metáforas, conceitos, analogias, modelos e hipóteses.

- Combinação: está relacionada com a conversão do conhecimento explícito em explícito. Neste momento, ocorre a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento e a conversão se dá pelo emparelhamento de diferentes modos do conhecimento explícito.
- Internalização: envolve a conversão de conhecimento explícito em tácito, este processo envolve o “aprender fazendo”. O conhecimento internalizado surge nas pessoas na forma de modelos mentais compartilhados e de *know how*, um conhecimento técnico especializado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 3 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

As organizações precisam criar condições adequadas para que a conversão do conhecimento se dê de forma efetiva. Essas condições devem ser específicas para cada modo de conversão, conforme sugere Silva (2004):

- na socialização, o conhecimento é compartilhado por meio de diálogos frequentes, comunicação “face a face”, *brainstorming*, trabalho do tipo “mestre-aprendiz” e compartilhamento de experiências e modelos mentais através do trabalho em equipe;
- na externalização, a transmissão do conhecimento se dá através de representações simbólicas do conhecimento tácito por meio de modelos, conceitos, hipóteses, etc., construídos por meio de metáforas ou dedução/indução, momento em que se utiliza

a linguagem figurada para tentar externalizar o máximo possível do conhecimento tácito;

- na combinação, a conversão do conhecimento ocorre por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e do processamento de conhecimentos explícitos; e
- na internalização, a conversão do conhecimento se dá através da leitura/visualização e do estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc.), da prática individual (*learning by doing*); da reinterpretação/reexperimentação de modo individual das vivências e práticas (*practices e lessons learned*).

O fato de o conhecimento ser mutável, ou seja, de poder ser convertido de tácito para explícito, bem como do explícito para tácito, o transforma, de acordo com Pereira, Silva e Pinto (2016), em um importante instrumento para gerar inovação e grande fonte de competitividade para as organizações.

Para que os conhecimentos ampliados pela Espiral do Conhecimento possam agregar valor aos produtos, serviços e processos organizacionais, é preciso que o mesmo seja gerido de modo adequado, o que se dá por meio da gestão do conhecimento.

O termo gestão do conhecimento foi chancelado por Henry (1974), quando, na Década de 1970, se iniciaram os primeiros estudos sobre a importância do conhecimento no desenvolvimento das organizações (PEREIRA *ET AL.*, 2016). Porém, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), foi somente no início da Década de 1990 que estes estudos se intensificaram em virtude de um intenso processo de mudanças na sociedade da informação.

A origem dos estudos em GC nas organizações, para Pizzaia *et al.* (2018), se deve a pesquisa desenvolvida por Nonaka (1991) que cunhou o conceito de *knowledge-creating organization*, ou seja, ‘organizações que criam conhecimento’, se referindo as organizações capazes de criar e disseminar novos conhecimentos.

Para Barbosa (2008), as discussões acerca dos conceitos e implicações responsáveis pelo que hoje se denomina de GC se inicia em 1940, com destaque ao trabalho de Frederick Hayek. Em 1945, ainda de acordo com o autor, o artigo *The use of knowledge in society* discute o fato de que o conhecimento não se encontra em forma explícita e clara, o que representa um problema econômico enfrentado pela sociedade daquela época.

A última década do século XX, de acordo com Rautenberg, Steil e Todesco (2011), se destacou pelo uso intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que teve como seu principal agente de transformação a Internet. O desenvolvimento das TIC possibilitou o surgimento de novas formas de se comunicar e de compartilhar dados e informações em

quantidades e em velocidades antes inimagináveis. Esta situação contribuiu, dentre outras coisas, para o surgimento da disciplina de GC (HOLSAPPLE, 2005; STUDER *et al.*, 2000 apud RAUTENBERG; STEIL; TODESCO, 2011).

Não existe, de acordo com Gnecco Jr. *et al.* (2010), um consenso ou um conceito geral unanimemente compartilhado sobre gestão do conhecimento. Apesar de existir diversas definições para o termo, a gestão do conhecimento, continuam os autores, diz respeito ao modo pelo qual as organizações criam, armazenam, disseminam e usam o conhecimento, além de definir os padrões de interação entre pessoas, tecnologias e estrutura organizacional na criação e uso do conhecimento para a resolução dos problemas organizacionais, bem como para a tomada de decisão.

A gestão do conhecimento se trata de “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22). A gestão do conhecimento pode ser entendida como

[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicos que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisão (ANGELONI, 2008, p.2).

A administração deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização define, para Dalkir (2005), a gestão do conhecimento, que tem como finalidade agregar valor à organização, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Para que essa administração atinja os objetivos desejados, se faz necessário a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, assim como a inclusão de lições aprendidas e melhores práticas, como parte da memória da organização, com o objetivo de fomentar aprendizagem organizacional contínua. Para Ottonicar *et al.* (2019, p. 287),

A GC é um processo que busca valorizar o funcionário como agente principal nos resultados de uma empresa, pois considera o aprendizado uma tarefa prática, efetiva e inerente ao ser humano. Diante disso, a GC se expande em muitas etapas e atividades que realizadas em conjunto possuem o objetivo de aumentar o número e a qualidade dos ativos do conhecimento, em prol de utilizá-los para tomada de decisão e realização das atividades diárias.

A GC está, de acordo com Terra (2005), diretamente associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado e, para tanto, envolve a destinação de

recursos e a utilização de técnicas gerenciais para gerar, disseminar e administrar os conhecimentos estratégicos, com a finalidade de gerar resultados econômicos satisfatórios. Para o autor, a GC diz respeito ao esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, sempre que necessário, onde for necessário e na forma que for necessária, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Para Neves e Cerdeira (2018, p. 7-8), gestão do conhecimento,

é um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos na organização, podendo ser descrito por uma sequência de quatro grandes etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Concretamente a gestão do conhecimento inclui o desenvolvimento articulado de metodologias, ferramentas, técnicas e valores organizacionais para promover o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e de inovação. Gerir o conhecimento numa organização permite recolher o que os elementos coletivamente sabem, aprenderam e se lembram do que correu bem, do que não resultou, das lições aprendidas e a sua reutilização nas práticas diárias e futuras, nomeadamente nos processos de tomada de decisão ou de desenvolvimento de novos projetos.

A GC, de acordo com Pérez-Montoro (2008), deve ser compreendida como a gestão de todos os ativos intelectuais envolvidos no contexto organizacional, considerando como ativo aquele que auxilia ou que permite cumprir com os objetivos da organização.

Segundo Lousada *et al.* (2011), a GC oferece as organizações condições para promover a gestão do ativo intelectual existente com o intuito de resgatar além do que está nas rotinas da organização, ou seja, o que está na mente de seus colaboradores. Este é um dos grandes diferenciais da gestão do conhecimento.

Para Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 352)

O tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas busquem, acessem e utilizem as melhores práticas e as lições aprendidas em vez de gerar novamente algo que já havia sido criado. Trata de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando-a, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização que possibilita acessar a informação necessária.

Seguindo esta linha de raciocínio, Hoffmann (2016) afirma que a GC pode ser compreendida como um processo organizacional ou um modelo de gestão focado na estratégia da organização com o diferencial competitivo de envolver diversas abordagens como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a gestão por competências, a gestão da inovação e a inteligência organizacional ou competitiva. A autora conclui que a GC procura aproveitar os recursos já existentes na organização para que as pessoas possam identificar e utilizar as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já foi criado.

De acordo com Santos e Damian (2018, p. 270)

A gestão do conhecimento pode ser definida como uma ferramenta que objetiva cuidar do conhecimento advindo do ser humano. Em uma organização, ela tem como intuito dar condições aos profissionais para que eles aprendam, acessem informações, as internalizem e as transformem em conhecimento, que poderá ser utilizado justamente para a tomada de decisão diária.

A GC, conforme Nascimento *et al.* (2016, p.37), atua “no âmbito dos fluxos informais ou não estruturados, porquanto trata do conhecimento e, este, na maioria das vezes, não está registrado nem sistematizado em suportes, por essa razão é mais difícil gerenciar devido a sua complexidade”.

Para que as organizações possam usufruir das atividades relacionadas à GC como identificar e mapear os ativos de conhecimento organizacional, além de gerar novos conhecimentos capazes de oferecer vantagens competitivas, Oliveira, Oliveira e Lima (2016) ressaltam que é de fundamental importância considerar que o conhecimento organizacional não existe por si só, uma vez que ele é o resultado da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização que se dá por meio de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Para Valentim (2008), a GC desenvolve um conjunto de atividades voltadas ao compartilhamento e socialização do conhecimento. Dentre estas atividades, a autora destaca as que considera atividades-base que são: identificar necessidades/demandas de conhecimento; mapear e reconhecer fluxos informais (redes); desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; criar espaços criativos dentro da organização; desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente; e retroalimentar o ciclo.

Apesar de existir um número considerável de conceitualização de GC, Rivera e Rivera (2016) afirmam que a maioria dessas definições apresenta, ao menos, três pontos de concordância que são: (i) capacitadores: a GC demanda a definição de práticas organizacionais voltadas à estratégia, tecnologia, e pessoas; (ii) processos: a GC contribui diretamente para a melhoria dos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento; e (iii) benefícios: a GC possibilita a melhoria da produtividade da organização e da qualidade da tomada de decisão.

Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012, p. 244) afirmam

Com base em autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Terra (2000) e Probst, Raub e Romhardt (2002), as práticas de gestão do conhecimento reúnem as seguintes características: 1) regularidade na execução; 2) têm como fim a gestão da organização; 3) os padrões de trabalho são a sua base; e 4) são direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro da organização e na relação desta com o exterior.

Para Miranda (2004) apud Mota e Targino (2013), as características que mais identificam GC são as seguintes:

- centrar na obtenção de informação tácita e na sua transformação em explícita;
- capturar informação de uma fonte e dar condições para que a mesma possa ser reutilizada em novas situações;
- centrar no armazenamento, controle e acesso distribuído da informação, tendo o usuário final como foco;
- priorizar a colaboração e o compartilhamento;
- dar condições para que o usuário final faça a definição da inter-relação informação *versus* demandas;
- utilizar recursos tecnológicos para a aquisição de novos conhecimentos;
- adicionar valor para o crescimento, inovação e alavancagem;
- buscar a produtividade por meio da inovação;
- atender as mudanças radicais e descontínuas; e
- fazer uso de precognição e adaptação para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados.

Os principais objetivos da GC, de acordo com Castillo e Cazarini (2009, p. 63), são:

- a) “evitar reinventar a roda” nas organizações e reduzir a redundância das atividades baseadas em conhecimento, potencializando, para isto, os ativos de conhecimento existentes;
- b) ajudar a organização na contínua inovação de novo conhecimento, que posteriormente possa ser explorado e crie valor; e
- c) ajudar no incremento constante do nível de competência dos funcionários.

Uma organização, para Takeuchi e Nonaka (2008), faz GC quando, entre outras coisas, cria espaços favoráveis à troca de experiências; admite erros; favorece intercâmbios entre seus colaboradores; reconhece e valoriza a diversidade; reconhece e valoriza seus talentos; busca sempre a inovação; dissemina a cultura da visão compartilhada; sistematiza e organiza o conhecimento adquirido; permite a redundância; reconhece no conflito um início de “caos criativo”; valoriza a gerência intermediária; incentiva a delegação e a autonomia; investe em

capacitação; propicia elementos para a visão sistêmica; utiliza a tecnologia como uma ferramenta de apoio; possibilita acessos às informações em todos os níveis; incentiva a criatividade; e propicia ambientes lúdicos.

A importância da gestão do conhecimento é destacada por diversos autores como Davenport e Prusak (1998) que a consideram um recurso da gestão das organizações para criar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que gera retornos crescentes à organização e, ao contrário dos recursos materiais, que diminuem à medida em que são utilizados, os recursos do conhecimento aumentam com o uso, já que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Para Hoffmann (2009), os principais benefícios advindos da GC são a aquisição de melhores desempenhos organizacionais; a otimização do desenvolvimento de produtos, de serviços e sistemas informacionais; e a possibilidade de evoluções expressivas no que diz respeito à melhoria da qualidade e à gestão de clientes.

Ainda em relação aos benefícios da GC, Lousada *et al.* (2011) ressaltam que tal gestão deve ser utilizada como uma ferramenta competitiva capaz de elevar a capacidade de criar novas ideias, aumentar o valor da organização, além de fornecer subsídios para os processos decisórios. A importância da GC para as organizações se dá, entre outras coisas, pelo fato de ser uma das principais atividades envolvidas no processo de inovação de produtos e processos, para a tomada de decisão em nível estratégico e pela possibilidade de adaptação e renovação organizacional (EARL, 2001).

Para Furlanetto e Oliveira (2008), a importância da GC se deve ao fato de esta gestão ser para as organizações uma estratégia para ampliar a capacidade competitiva e da sustentabilidade, fatores de extrema importância diante de um mercado extremamente dinâmico. Leonardi, Bastos e Nassar (2011) acrescentam que é função da GC maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

Os benefícios observados pelas organizações que já implementaram a GC são o aumento na qualidade dos processos e identificar e propagar as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos processos organizacionais (FRESNEDA *ET AL.*, 2009).

Para que os benefícios advindos da GC possam ser usufruídos, Nascimento *et al.* (2016, p. 37) ressaltam o papel fundamental desempenhado pelas pessoas que compõem as organizações, uma vez que estas são “determinantes para a geração de conhecimento no

contexto organizacional. O conhecimento gerado somente poderá ser utilizado posteriormente, se for objeto da gestão do conhecimento, caso contrário será perdido e/ou disperso”.

A gestão do conhecimento passa a existir no ambiente organizacional, a partir do momento em que as pessoas compreendem o real valor do processo para a obtenção de vantagem competitiva, tornando-se uma atividade natural entre os sujeitos organizacionais. No entanto, é indispensável meios e recursos para converter conhecimento em informação, especialmente os relacionados à gestão e aos processos de negócio. Preservar o conhecimento e retê-lo para seu posterior uso torna-se essencial para as organizações que precisam inovar e se manter no mercado competitivo (NASCIMENTO *ET AL.*, 2016, p 37-38).

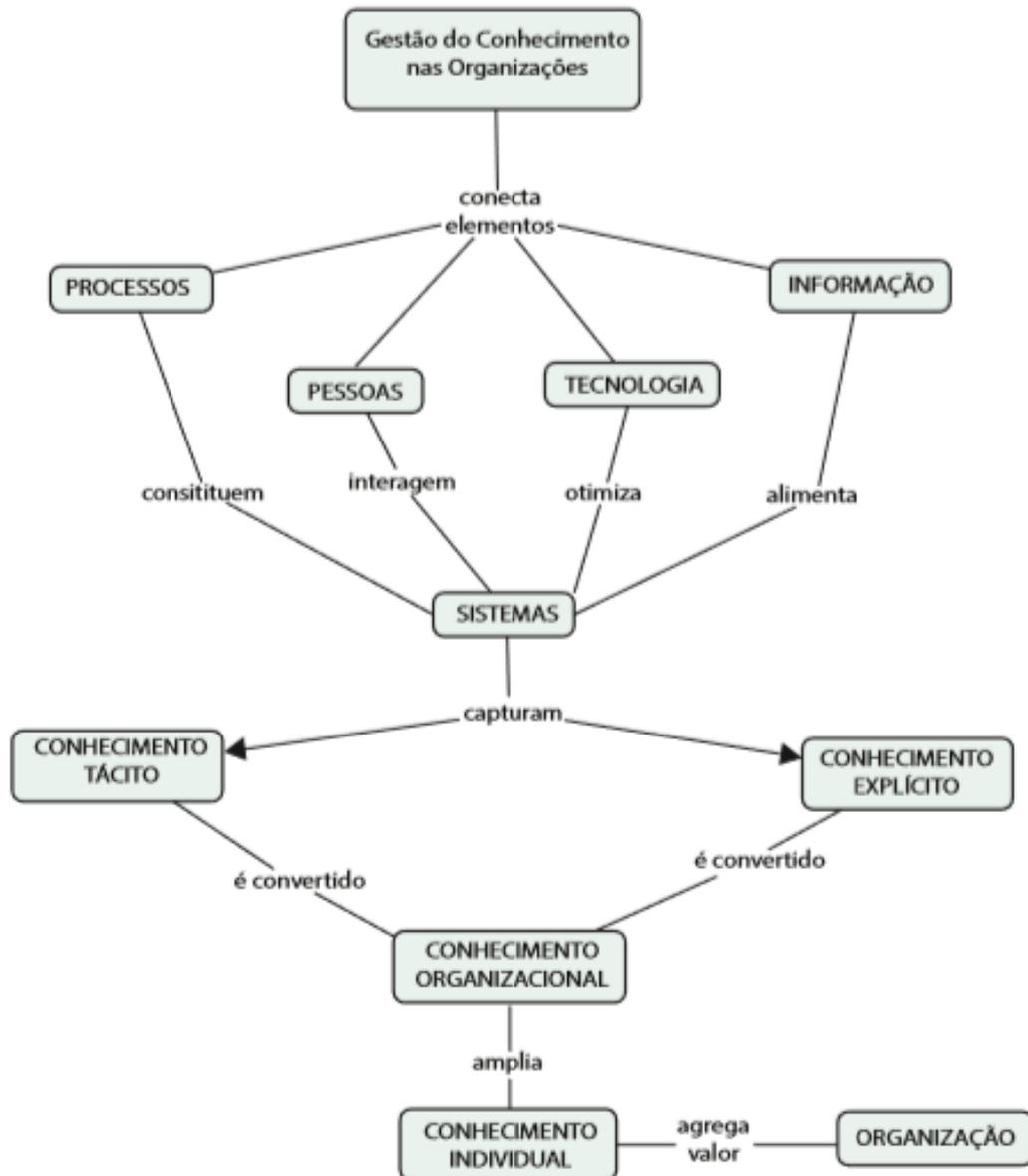
A adequada gestão do conhecimento possibilita, segundo Mendes (2013), identificar e mapear os detentores da informação e do conhecimento para que estes possam ser alcançados sempre que requeridos; subsidiar a tomada de decisões; gerar novos conhecimentos e, assim, adquirir vantagens competitivas à organização; e tornar um determinado conjunto de dados úteis à produção de informações estratégicas que permitirão à organização um melhor planejamento no seu ramo de atuação.

A implantação da GC é, conforme Del-Massa, Damian e Valentim (2018), resultado de uma boa gestão organizacional, cujos benefícios ultrapassam os resultados imediatos ao proporcionar qualidade, criatividade e inovação de modo contínuo.

Para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos da GC, é importante que tenham consciência dos obstáculos que podem surgir durante sua implantação e comprometer o alcance dos objetivos esperados. Para Batista *et al.* (2005), os principais obstáculos são: falta de indicadores, falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária, pouca compreensão sobre o escopo da GC na organização, dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, ausência de incentivos para compartilhar conhecimento, resistência de certos grupos de funcionários, cultura organizacional resistente a mudanças, deficiência de capacitação do pessoal, falhas de comunicação, baixo investimento em tecnologias voltadas para facilitação do aprendizado e colaboração e falta de comprometimento dos dirigentes.

Baseado em Gutiérrez (2008), Trevisan e Damian (2018) desenvolveram, conforme a Figura quatro, um mapa conceitual da GC nas organizações com a intenção de tornar a compreensão acerca da GC facilitada por meio de sua visualização.

Figura 4 - Mapa Conceitual Sintético da Gestão do Conhecimento nas Organizações



Fonte: Trevisan e Damian (2018) adaptado de Gutiérrez (2008).

Para Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p. 218)

A gestão do conhecimento está relacionada à gestão da informação, e existe dependência entre ambas, porquanto se o conhecimento gerado não é explicitado em suportes informacionais, não há informação para ser gerenciada. Da mesma forma, se não há informação organizada, analisada, armazenada, acessível, não é possível transformá-la em insumo para a criação de conhecimento. Se por um lado a gestão da informação centra seus esforços no negócio da organização, a gestão do conhecimento centra seus esforços no capital intelectual existente nesse ambiente.

O fato de a gestão do conhecimento estar intimamente relacionada com a gestão da informação, favorece, por vezes, o uso inadequado destes conceitos. Para que estas situações

se tornem cada vez menos frequentes, se discorre, na sequência, sobre os aspectos relacionados à Gestão da Informação (GI).

Para Ponjuán Dante (2004), a gestão da informação consiste em administrar, de maneira eficiente, os processos de obtenção, processamento e utilização dos recursos econômicos, físicos, humanos e materiais disponíveis em uma organização para, assim, gerenciar a informação organizacional. Assim, a GI cuida de todos os aspectos relacionados à informação em um ambiente organizacional.

A GI, conforme Valentim (2008), focaliza os fluxos formais, isto é, o conhecimento explícito em diferentes suportes, e envolve diversas atividades informacionais, como: identificar necessidades/demandas de informação; mapear e reconhecer fluxos formais; desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; prospectar e monitorar informações; coletar, selecionar e filtrar informações; tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação; elaborar produtos e serviços informacionais; elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente; e retroalimentar o ciclo.

Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p. 218) concluem que

No contexto social é evidente a importância da gestão da informação para as organizações, sendo um importante processo que subsidia a tomada de decisão, diminuindo riscos e incertezas. A gestão do conhecimento também é um processo importante para as organizações, pois atua junto aos fluxos informais exatamente com o intuito de transformá-los em fluxos formais e, assim, torná-los objeto da gestão da informação.

Corroborando com os autores acima citados, Hoffmann (2016, p. 31) afirma que

No contexto organizacional, com um ambiente acirrado de competição, o crescente aumento do volume de informações formais e informais, complexos processos ou modos de aprendizagem que se articulam via compartilhamento de conhecimento e a grande velocidade das mudanças, tecnológicas, econômico-sociais, culturais, etc., surgem enormes desafios na pesquisa contínua de inovação e competitividade. Assim, existe uma busca por modelos de gestão estabelecidos sobre conhecimento e informação segura, oportuna, atual e abrangente, que possam ser utilizados em prol das estratégias de ação da organização.

Com a intenção de demonstrar a importância da gestão adequada do conhecimento para as organizações, Spender (2001) chama a atenção para que os gestores organizacionais administrem o conhecimento da mesma forma que fazem com os ativos tangíveis da

organização. Para o autor, do mesmo modo que os gestores utilizam modelos contábeis, administrativos e comerciais, os modelos de GC também se fazem essenciais.

Jaimes e Blanco (2007) realizaram um estudo sobre gestão do conhecimento em organizações europeias onde foi possível verificar a importância desta gestão para as organizações pesquisadas. Os autores destacam o valor que as organizações dão a articulação do conhecimento interno e externo que apoia a criação de novos conhecimentos, essenciais para a sobrevivência destas organizações.

Hernández e Ongallo (2006), juntamente com FUNDECYT, desenvolveram o *Proyecto KM-Ex*, um estudo sobre a situação da GC em Extremadura, Espanha. O estudo foi realizado com o objetivo de conhecer as técnicas utilizadas pelas organizações da região para gerenciar seus conhecimentos e verificar como essas organizações podiam ser mais competitivas e com maior projeção futura. Por meio deste estudo, os autores concluíram que a implementação de sistemas de gestão do conhecimento nas organizações está aumentando.

A GC, conforme Borba, Knoll e Todescat (2013), não é assunto novo nos ambientes organizacionais, uma vez que ela sempre existiu nas organizações, seja de modo voluntário, seja de modo involuntário, estruturada ou não. Entretanto, os autores afirmam que para que a GC possa se transformar em vantagem competitiva, a implementação de um processo estruturado e coordenado de GC se faz necessário. Diante disso, é possível inferir a importância e o papel de destaque que os modelos voltados à implantação da gestão do conhecimento desempenham e por este motivo, os assuntos relacionados a estes modelos são discutidos na sequência.

2.2 Modelos de gestão do conhecimento

O desafio para pesquisadores e gestores na área da GC é, para Gonzalez (2016), estudar modelos que fomentem a aquisição, retenção, distribuição e utilização do conhecimento por indivíduos e grupos das organizações.

A implantação da gestão do conhecimento não é uma tarefa simples e para que esta implantação seja efetiva é preciso que se desenvolva um planejamento e ações estratégicas que, conforme Furlanetto e Oliveira (2008), levem a disseminação e o compartilhamento do conhecimento em todos os níveis hierárquicos; respeitem as particularidades de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas; congreguem a capacidade de mobilizar a organização; ofereçam condições para que as mudanças necessárias se tornem efetivas; e levem

à sustentabilidade no longo prazo. Os autores também chamam a atenção para a importância de considerar os aspectos internos e externos da organização para que a GC possa ser implantada com sucesso.

Para que a implantação da GC se dê de maneira propícia, se faz oportuno a utilização de um modelo de implantação de GC.

Um modelo, de acordo com Bubenko, Stirna e Brash (1998), é uma maneira de estruturar o conhecimento organizacional para tornar possível o entendimento do funcionamento sistêmico de uma organização ou de um processo de negócio. Os autores ressaltam que um modelo não pode ser considerado uma imagem exata do mundo real, mas uma percepção coletiva que representa os padrões de referência, experiências e *backgrounds* dos participantes.

Por meio de modelos é possível, conforme Bennet e Bennet (2004), compreender de modo realista a GC nas organizações, enxergar as organizações como estruturas de conhecimento, e ter um entendimento aprofundado da GC e dos elementos envolvidos, com destaque para os indivíduos e seus conhecimentos.

Para Silva e Valentim (2008), um modelo, pelo fato de ser sistematizado de forma objetiva, dá condições para que pessoas entendam como ocorre a produção, o compartilhamento e o uso do conhecimento individual e coletivo nas organizações. Deste modo, a utilização de modelos de gestão é importante para levar a ações planejadas e incorporadas por todos da organização para que, assim, se alcance a melhoria do desempenho e a obtenção de vantagem competitiva (HOFFMANN, 2016). Para a autora,

Quando se discorre sobre um modelo de gestão, faz-se referência a uma representação útil de uma abstração da realidade expressa em termos de algum formalismo ou linguagem definida por procedimentos e modelagens em função do objetivo da organização (HOFFMANN, 2016, p. 39).

Os modelos de GC, para Pizzaia *et al.* (2018, p. 65), “abrem novos caminhos para a estruturação sistêmica do conhecimento para que as organizações alcancem inovação e sustentabilidade”. Os autores afirmam que é possível encontrar uma grande variedade de modelos de GC voltados ao desenvolvimento sustentável das organizações em um contexto de alta competitividade e inovação. Porém, estes modelos não têm considerado as características da memória organizacional, que são fundamentais para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento organizacional.

Devido à grande diversidade de modelos e a heterogeneidade das dimensões que os compõem, alguns pesquisadores dedicaram seus estudos para tentar equalizar os aspectos concernentes a essas estruturas. O Quadro cinco traz os detalhes destas pesquisas.

Quadro 5 – Estudos de Modelos de Gestão do Conhecimento

Autores	Número de modelos analisados	Principais conclusões
Holsapple e Joshi (1999)	10	Nenhum modelo analisado anula o outro, uma vez que as dimensões apresentadas divergem entre os modelos. Existe a necessidade de desenvolver um modelo de GC abrangente e unificador.
Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001)	26	Não existe um consenso entre os elementos a serem considerados em um modelo abrangente. É preciso desenvolver um modelo amplo que congregue o vasto conjunto de elementos dos modelos de GC.
Heisig (2015)	160	Os esforços isolados são insuficientes pelo fato de abordarem apenas uma atividade da GC e apenas um fator crítico de sucesso.
Fteimi (2015)	74	Classificou os modelos em categorias. Toda a diversidade de elementos que compõem a GC deve ser considerada em um único modelo.

Fonte: elaborado pela autora com base no trabalho de Correa, França e Ziviani (2018).

Apesar da grande variedade de modelos de GC, alguns são recorrentes na literatura sobre assunto. Estes modelos são apresentados com mais detalhes a seguir.

2.2.1 Modelo de Wiig

De acordo com Dalkir (2011), Wiig (1993) pode ser considerado um dos primeiros pesquisadores a discorrer sobre a necessidade de se criar uma estrutura adequada a GC, quando desenvolveu um conjunto de fases de processamento do conhecimento organizacional.

O modelo de GC proposto por Wiig (1993) partiu do princípio de que o conhecimento somente será útil se estiver condizente com o objetivo organizacional, além de considerar que o conhecimento deve ser organizado através de uma rede semântica para que se torne útil e válido. Se baseando na exploração e adequação do conhecimento, o modelo de Wiig (1993) apresenta as seguintes dimensões:

- **Integridade:** considera que todo conhecimento relevante deve ficar disponível de forma integral e completa, de modo que as pessoas saibam que o conhecimento está disponível e onde devem buscá-lo. Dentre as fontes de conhecimento contempladas nesta dimensão se destacam a mente humana e o banco de conhecimentos da organização;
- **Ligação ou Conectividade:** pondera que quanto maior for o número interligações do conhecimento, maior será a coerência de seu conteúdo e maior será seu valor. Considera as ligações entre os diversos tipos de objetos de conhecimento;

- **Congruência:** retrata que fatos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e vínculos associativos e relacionais entre os objetos de conhecimento precisam ser consistentes;
- **Perspectiva e Propósito:** considera que o conhecimento é organizado segundo um ponto vista específico ou a um fim particular.

O modelo de GC de Wiig (1993) é composto por quatro passos: 1) desenvolver, 2) reter; 3) compartilhar; e 4) usar. Cada um destes passos apresenta um conjunto de atividades a serem realizadas conforme demonstrado na Figura cinco.

Figura 5 - Ciclo da Gestão do Conhecimento de Wiig

Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
Desenvolver	Reter	Compartilhar	Usar
Criação (obtenção)	Retenção	Coordenação	Executar tarefas
Análise	Acumulação em repositórios	Reunião	Pesquisar e descrever
Síntese ou reconstrução	Inserção nos manuais	Acesso e recuperação	Selecionar
Codificação/ Modelagem	Arquivamento		Observar e analisar
Organização			Resumir Avaliar Decidir Implementar

Fonte: Batista (2014).

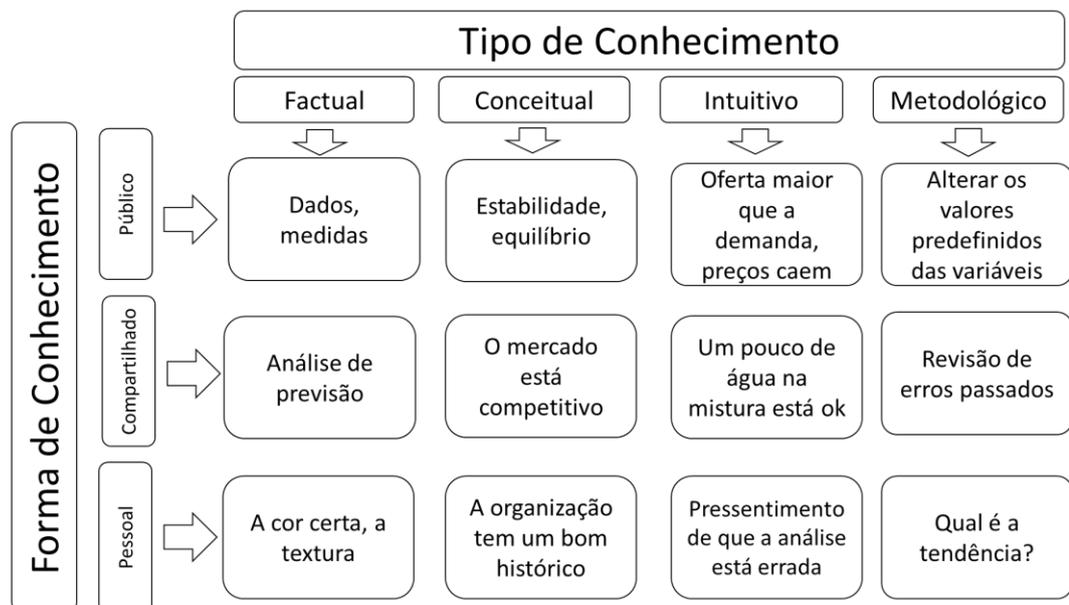
As fases do modelo de GC de Wiig (1993) são descritas por Evans, Dalkir e Bidian (2014) da seguinte maneira:

- **Desenvolver:** composta pelas principais atividades nas quais os trabalhadores do conhecimento se envolvem para desenvolver produtos e serviços, como a obtenção, análise, reconstrução (síntese), codificação e organização do conhecimento;
- **Reter:** envolve lembrar, acumular e incorporar conhecimento em repositórios e arquivar conhecimento, ou seja, nesta fase, o conhecimento é internalizado na mente dos funcionários ou em formas mais tangíveis, como documentos e arquivos;

- Compartilhar: o foco desta fase está no nível coletivo e se refere à coordenação, montagem, acesso e recuperação de conhecimento. Neste momento, a formação de equipes colaborativas ou redes de especialistas representa uma das maneiras mais efetivas de reunir o conhecimento;
- Usar: esta fase verifica se o conhecimento está sendo utilizado para gerar benefícios.

O modelo de Wiig (1993) tem como base uma matriz resultante da combinação de três formas de conhecimento (público, compartilhado e pessoal) com quatro tipos de conhecimento (factual, conceitual, perspectiva e metodológico). Um exemplo da matriz resultante é apresentado na Figura seis.

Figura 6 - Matriz da Gestão do Conhecimento de Wiig



Fonte: Adaptado de Wiig (1993).

Conforme Dalkir (2011), o fato de o modelo de Wiig (1993) considerar três formas e quatro tipos de conhecimento possibilita que as organizações se dediquem a GC com mais profundidade do que outros modelos voltados ao mesmo fim que utilizam, em sua maioria, a dicotomia tácito/explicito. Pizzaia *et al.* (2018) destacam que o modelo considera a utilização do conhecimento e descreve o seu conteúdo, sua localização, sua captura, distribuição e nova localização.

2.2.2 Modelo de Boisot

O princípio da informação compreendida a partir de um determinado contexto foi o que norteou o desenvolvimento do *I-Space*, modelo de GC criado por Boisot (1998) que considera que a informação só será eficiente se o seu conteúdo for compartilhado entre os emissores e receptores. O modelo de GC de Boisot (1998) se baseia no conceito da "boa informação", ou seja, a informação é o que um observador irá extrair a partir dos dados, em função de seu conhecimento prévio. O modelo em questão se baseia na premissa de que o conhecimento estruturado flui mais facilmente do que o conhecimento não-estruturado, ou seja, o modelo dá ênfase ao conhecimento tácito dos indivíduos que deve ser incorporado à organização para aumentar sua capacidade de inovar.

No modelo *I-Space*, conforme Pizzaia *et al.* (2018), os ativos do conhecimento são dispostos em um espaço tridimensional denominado 'espaço de informação', composto pelas dimensões: (i) codificação (relacionada à categorização e à classificação do conhecimento); (ii) abstração (associada à criação do conhecimento por meio da análise e compreensão dos dados); e (iii) difusão (concatenada ao acesso e à transferência de informação).

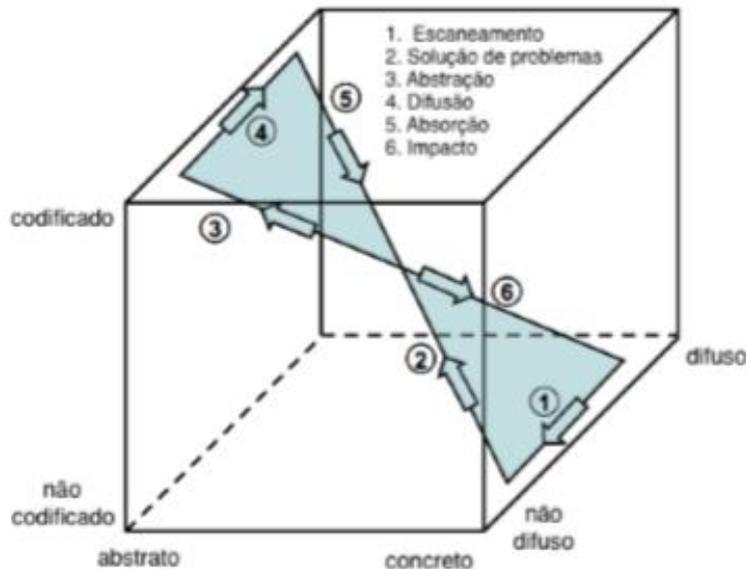
Neste modelo, essas dimensões são representadas como eixos de um plano cartesiano que representam o quanto o conhecimento é codificado ou não-codificado, abstrato ou concreto e difuso ou não-difuso. Neste plano, são representadas as fases do fluxo do conhecimento (escaneamento; solução de problemas; abstração; difusão; absorção e impacto). A Figura sete mostra o plano cartesiano e a localização dos pontos de cada fase nesse plano.

As seis fases que constituem o fluxo dinâmico do conhecimento do *I-Space* são as seguintes:

- Escaneamento: o intuito desta fase é identificar ameaças e oportunidades voltados a codificação dos dados;
- Solução de problemas: nesta fase se dá o processo de estruturação e procura deixar os *insights* coerentes para a codificação, de modo a eliminar muito da incerteza associada a eles;
- Abstração: momento em os *insights* recém-codificados são generalizados em outras situações de aplicação, reduzindo os seus detalhes e criando conceitos acerca deles;
- Disseminação: fase que torna possível o compartilhamento dos *insights* criados;
- Assimilação: momento em que os *insights* codificados são aplicados em situações diferentes;

- Impacto: nesta fase, os conhecimentos abstraídos de práticas concretas são incorporados (PIZZAIA *ET AL.*, 2018).

Figura 7 - Plano Cartesiano do Modelo *I-Space*



Fonte: Curado e Bontis (2011, p. 1442).

Uma das vantagens do *I-Space* é o fato deste modelo incorporar a fundamentação teórica sobre aprendizagem social e servir para unificar, de modo eficaz, os conteúdos relativos à informação e a GC (DALKIR, 2005). O *I-Space*, concluem Pizzaia *et al.* (2018), apresenta um forte potencial para mapear e gerenciar os ativos de conhecimento de uma organização com base no ciclo de aprendizagem social, algo que não ocorre de modo explícito na maioria dos modelos da GC.

2.2.3 Modelo de Choo

O modelo de implantação da GC desenvolvido por Choo (1998) se baseou no princípio de que o conhecimento deve ser considerado a partir da informação provida de sentido, de acordo com o contexto específico para criar conhecimento e tomar decisão. O autor considera que o conhecimento é disseminado sob diversas formas na organização, sendo o conhecimento organizacional o resultado da especialização e da experiência de todos que compõem a organização e também de clientes, fornecedores e parceiros.

Deste modo, o modelo de Choo (1998) evidencia como os elementos da informação são selecionados para, na sequência, serem incorporados às ações da organização. Para que os objetivos propostos pelo seu modelo sejam atingidos, Choo (2006) afirma que os seguintes processos devem ser realizados:

1. construção de sentido ou criação do significado, isto é, compreender a informação a partir de seu contexto exterior. Tem como objetivo imediato a compreensão por parte de seus membros do que é a organização e do que ela faz e, para tanto, envolve aspectos relacionados a visão, missão, valores e cultura organizacional. Seu objetivo de longo prazo é a sobrevivência e o destaque da organização em um ambiente externo repleto de mudanças. Para atingir tal objetivo, se dedica a busca de informações relevantes provenientes do ambiente externo;
2. criação ou construção de conhecimento, que enfoca a transformação do conhecimento individual em conhecimento compartilhado por meio do diálogo e compartilhamento. É quando se verifica como as organizações criam ou adquirem, organizam e processam informações com o objetivo de gerar novos conhecimentos organizacionais; e
3. tomada de decisão, que diz respeito a avaliação e a análise das informações e conhecimentos obtidos que permitem verificar as possibilidades para posterior tomada de decisão.

Estes processos se relacionam mutuamente em um contínuo ciclo de criação do conhecimento organizacional. A Figura oito demonstra como os elementos do modelo de GC de Choo (1998) se relacionam.

Figura 8 - Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo



Fonte: Adaptado de Choo (1998).

Para Choo (1998), o conhecimento organizacional é criado por meio da integração dos processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, relacionados ao uso da informação, em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

Na criação do significado, Choo (1998) afirma que as pessoas que compõem a organização representam e negociam crenças e interpretações para construir significados e propósitos comuns e, assim, determinar o que é relevante e contribuir para a definição de um conjunto de identidades organizacionais coletivas. Essa estrutura de significados e propósitos comuns, conclui o autor, é utilizada para reduzir a incerteza da informação, para permitir o diálogo, a escolha e a ação.

A construção do conhecimento se dá quando a organização identifica lacunas em seu conhecimento ou limitações de suas capacidades, o que ocorre em dois momentos: (1) quando os membros da organização convertem, partilham e sintetizam conhecimento tácito e explícito; e (2) quando as pessoas interligam o conhecimento da organização com o conhecimento dos indivíduos, grupos e instituições do ambiente externo. Por meio da construção de conhecimento, se originam novas capacidades e inovações que melhoraram as competências já existentes e criam outras que, por sua vez, geram novos produtos, serviços ou processos (CHOO, 1998).

Na tomada de decisões, terceiro processo do modelo, se utilizam, segundo Choo (1998), regras e preferências deste processo para comparar e analisar riscos e benefícios de inovações não testadas e competências não praticadas. Neste momento, os significados, os propósitos comuns e os novos conhecimentos e competências convergem para a tomada de decisões na forma de uma atividade que leva à seleção e ao início da ação.

O autor supracitado justifica a importância dos processos de seu modelo ao afirmar que ao identificar e dar significado aos sinais do ambiente, mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros e elaborar rotinas para a tomada de decisões, a organização disponibiliza as condições favoráveis para a criação de um ciclo do conhecimento que oferece uma série de vantagens organizacionais.

Um dos pontos fortes do modelo de GC de Choo (2006) destacado por Pizzaia *et al.* (2018) diz respeito a tomada de decisão que apresenta uma visão holística do processo de GC e que se estende para dentro da organização, tornando-se um dos pilares desse modelo a construção do conhecimento, que ocorre através da conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

2.2.4 Modelo de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (1998) desenvolveram seu modelo de GC a partir de experiências que adquiriram por meio de inúmeras consultorias realizadas nos mais diversos tipos de organizações americanas. Com o objetivo de facilitar a aprendizagem organizacional e baseado na vantagem competitiva sustentável que o conhecimento proporciona as organizações, o modelo dos autores se baseia em três processos principais (Figura nove):

- 1) geração do conhecimento: baseado na premissa de que o conhecimento é o maior ativo de uma organização, esse processo é voltado a aquisição e ao desenvolvimento do conhecimento organizacional de forma consciente e intencional;
- 2) codificação e coordenação do conhecimento: com o intuito de tornar o conhecimento disponível a todos que dele necessitam, esse processo se preocupa em expressar o conhecimento para que ele não fique somente na mente das pessoas, representando-o de maneira que possa ser compartilhado, armazenado, combinado e manipulado; e

- 3) transferência do conhecimento: tem como foco a transferência do conhecimento, que deve ocorrer nas organizações de maneira natural, já que as pessoas interagem umas com as outras em seus ambientes de trabalho (CORREA; FRANÇA; ZIVIANI, 2018).

Figura 9 - Processos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Davenport e Prusak (1998).

Em relação ao processo “Geração do conhecimento”, Davenport e Prusak (1998) destacam que alocação de tempo para que os colaboradores possam compartilhar conhecimento e o estabelecimento de um espaço, seja este físico ou virtual, para que o compartilhamento aconteça são fundamentais, já que o objetivo é fazer com que o conhecimento de seus colaboradores, clientes e fornecedores sejam convertidos em conhecimento organizacional. Os autores destacam seis formas de obtenção de conhecimento: Aquisição (compra ou desenvolvimento de conhecimento intra-organização); Aluguel (parcerias com universidades, contratação de consultorias); Recursos dirigidos (grupos para gerar determinado conhecimento); Fusão (aquisição de novas empresas); Adaptação (adequação em função de normas internas e externas); e Redes (comunidades de práticas).

Os autores descrevem que o processo “Codificação e coordenação do conhecimento” envolve atividades como categorização, descrição, mapeamento e modelagem do conhecimento. Neste momento, é preciso definir objetivos e buscar conhecimento baseado nas metas organizacionais. Uma das ferramentas indicadas para este contexto é o mapeamento do conhecimento que auxilia na junção de conhecimentos e na explicitação destes entre os colaboradores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Em relação ao processo “Transferência do conhecimento”, os autores afirmam que a transferência do conhecimento pode ocorrer basicamente por duas maneiras: a transferência espontânea e não estruturada que se dá de modo natural entre as pessoas e envolve, majoritariamente o conhecimento tácito; e a transferência estruturada que se refere a

transferência do conhecimento explícito que pode ocorrer por meio de documentos e banco de dados.

Partindo do princípio de que o conhecimento é um ativo da organização e utilizando uma forma similar ao mercado de bens tangíveis, uma inovação do modelo Davenport e Prusak (1998) é considerar a gestão do conhecimento como um mercado de conhecimento onde se destacam três atores fundamentais para a disseminação do conhecimento:

- Vendedores de conhecimento: são especialistas em uma determinada área de conhecimento da organização. Como detêm um conhecimento específico e valioso para a organização, os vendedores tendem a compartilhar seu conhecimento com os demais, ou seja, vender seu conhecimento para a organização;
- Compradores de conhecimento: são aqueles que não possuem muita experiência para realizar uma determinada atividade ou tomar uma decisão e, por isso, precisam do auxílio dos mais experientes, ou seja, dos vendedores de conhecimento;
- Agenciadores de conhecimento: possuem uma visão global dos processos organizacionais e entendem a organização de maneira sistêmica, o que, geralmente, os colocam em posição estratégica ou de liderança. Cabem a eles, além de direcionar as atividades realizadas pela organização, a função de aproximar compradores e vendedores de conhecimento para que a transferência do conhecimento possa se dar de modo eficiente.

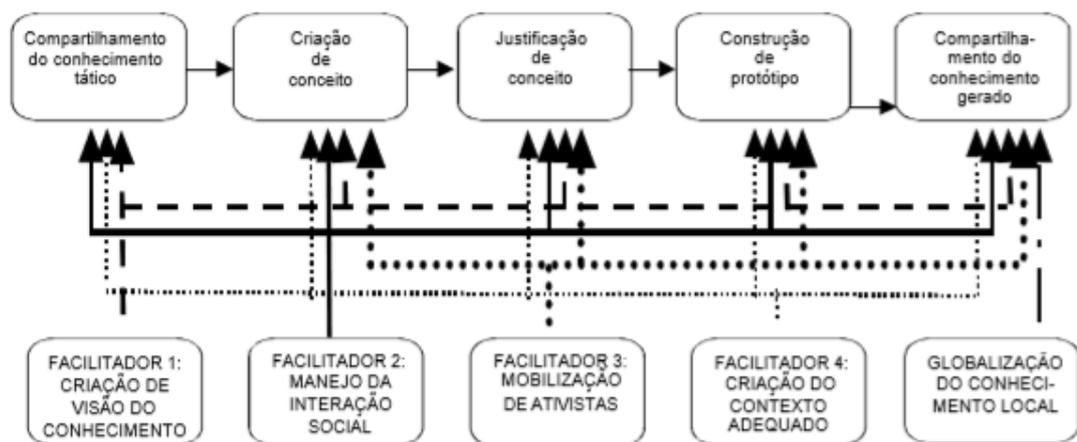
O modelo de Davenport e Prusak (1998), conforme Correa, França e Ziviani (2018), apesar de ser baseado em três processos (geração, codificação e coordenação, transferência), não determina a sequência na qual os processos devam ser realizados.

2.2.5 Modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka

De acordo com Mota e Targino (2013), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), diferentemente da maioria dos pesquisadores que propuserem um modelo de GC, não empregam a expressão gestão do conhecimento, pelo fato de não acreditarem ser possível gerenciar o conhecimento. Ao desenvolverem seu modelo, denominado *Enabling Knowledge Creation* (EKC), fazem uso do conceito ‘habilitar a criação de conhecimento’ que tem como foco as pessoas, seus relacionamentos e a colaboração que estabelecem, muitas vezes decorrentes de suas conversas.

Para Lima *et al.* (2004), o processo de criação de conhecimento proposto por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) se inicia quando os colaboradores da organização compartilham seu conhecimento em uma área específica e, a partir daí se cria um conceito de um produto ou serviço a ser desenvolvido. Na sequência, o conceito é apreendido e o conhecimento gerado é difundido a pessoas ou grupos que se espera ser capazes de conceder a retroalimentação sobre o mesmo. Para tanto, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) propuseram cinco facilitadores do conhecimento que podem influenciar as etapas do processo de criação de conhecimento: Criação de uma visão de conhecimento; Manejo de interação social; Mobilização de ativistas; Criação do contexto adequado; e Globalização do conhecimento local, conforme demonstrado na Figura 10 (LIMA ET AL., 2004).

Figura 10 - Processo de Criação de Conhecimento e seus Facilitadores segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)



Fonte: Lima *et al.* (2004).

As etapas do EKC são descritas por Mota (2011) conforme se segue:

1. Instilar a visão do conhecimento: destaca as atividades que devem ser realizadas com os colaboradores da organização, como, por exemplo, reuniões de *brainstorming* de escopo ilimitado. Os conceitos originários destas reuniões devem ser considerados importantes por terem surgido das bases da organização e, assim, dão confiança aos colaboradores por fazerem parte da estratégia organizacional. O objetivo desta etapa é criar na organização e em todos que a compõe a visão de que o conhecimento é essencial para alcançar as metas traçadas. Os autores do modelo afirmam que é importante esperar que os objetivos desta etapa sejam alcançados antes de passar para a etapa seguinte e lembram que os resultados podem demorar porque são oriundos de ações que envolvem relações interpessoais, principalmente

voltadas para mudanças comportamentais e criação de confiança, o que pode levar um certo tempo. Para os autores é essencial que todos os colaboradores, independente de cargo ou posição, compreendam todo o processo como algo criativo, voltado para o conhecimento individual e coletivo, e que deve alcançar não apenas os objetivos organizacionais, mas também os desejos individuais de carreira e aprendizado.

2. Gerenciar as conversas: as conversas devem ser gerenciadas porque o diálogo é o centro de toda atividade de conhecimento. Como as atividades de gerenciamento da comunicação envolvem cerca de 80% das atividades de gestão, os autores do modelo em questão discorrem sobre uma série de itens que devem ser seguidos para a adequada realização desta etapa como encorajar a participação entre os colaboradores, criando condições para que eles se sintam à vontade para participar caso tenham alguma ideia, sem medo de repreensões;
3. Mobilizar os ativistas do conhecimento: tem como objetivo conscientizar as pessoas que foram identificadas como líderes na criação de conhecimento na organização, incentivando e iniciando o diálogo e guiando as pessoas durante essa atividade;
4. Criar o contexto adequado: visa criar um ambiente propício para a criação de conhecimento, e, para tanto, é preciso levar em consideração que esse ambiente envolve três elementos ou espaços: espaços físicos, espaços virtuais e espaços mentais. Somente com a junção de todos os três é que será possível obter o ambiente perfeito, chamado pelos autores de *ba*; e
5. Globalizar o conhecimento local: tem a finalidade de divulgar o conhecimento, criado localmente, para todos os interessados, inclusive entre empresas parceiras. Essa etapa inicia-se com a percepção de que conhecimento é necessário em algum lugar da empresa, ou de parceiros, o que irá desencadear o procedimento de divulgação.

Duarte, Paiva e Silva (2007) ressaltam que, com o intuito de incentivar a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam ser necessário o desenvolvimento de um espaço (físico, virtual ou mental), que chamam de contexto capacitante, onde possa ser construída uma rede de interações fortemente baseada na confiança e na solicitude entre as pessoas que compõem a organização.

Complementando as informações acima citadas, Schons e Costa (2008) afirmam que Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) aprimoraram a teoria da criação do conhecimento

organizacional ao destacarem dois capacitadores que influenciam diretamente no processo de criação de conhecimento organizacional:

1. o gerenciamento de conversas que concebe um meio propício para o intercâmbio de ideias, experiências, opiniões e crenças pessoais, se tornando uma das atividades humanas fundamentais para a ampliação do conhecimento organizacional; e
2. a criação de um contexto adequado para que as conversas possam impulsionar a criação do conhecimento, além de possibilitar o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e de colaboração eficaz que proporcionam o compartilhamento do conhecimento.

O EKC é totalmente voltado a criação de um contexto organizacional que favorece a cooperação, compartilhamento, lealdade e criatividade que só ocorrem se houver, neste contexto, confiança, empatia, compreensão, tolerância, vontade de ajudar e coragem por parte das pessoas (MOTA; TARGINO, 2013).

Uma das vantagens do EKC, de acordo com Mota e Targino (2013), é fato de se tratar de uma proposta simples, completa e voltada à gestão de conversas no lugar de registro e armazenamento de informações.

2.2.6 Modelo de Bukowitz e Williams

Bukowitz e Williams (2002) desenvolveram o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), uma ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC utilizada por diversas organizações. O modelo é constituído pelas etapas representadas no quadro a seguir.

Quadro 6 - Etapas e Elementos do Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)

Etapas	Objetivo	Elementos	Objetivo
Obtenha	Fazer com que as pessoas tenham condições de construir a informação de que necessitam.	Articulação	Necessidade de saber articular as necessidades de informação de modo que a utilização da informação seja entendida e comunicada adequadamente.
		Consciência	As pessoas precisam, além de saber o que estão procurando, saber onde encontrar os recursos de conhecimento.
		Acesso	As pessoas precisam dispor dos instrumentos necessários para a coleta da informação, de modo que a recuperação da informação seja rápida e precisa.
		Orientação	As organizações devem criar novos papéis organizacionais para apoiar os gestores da informação, formando, assim, gestores do conhecimento.

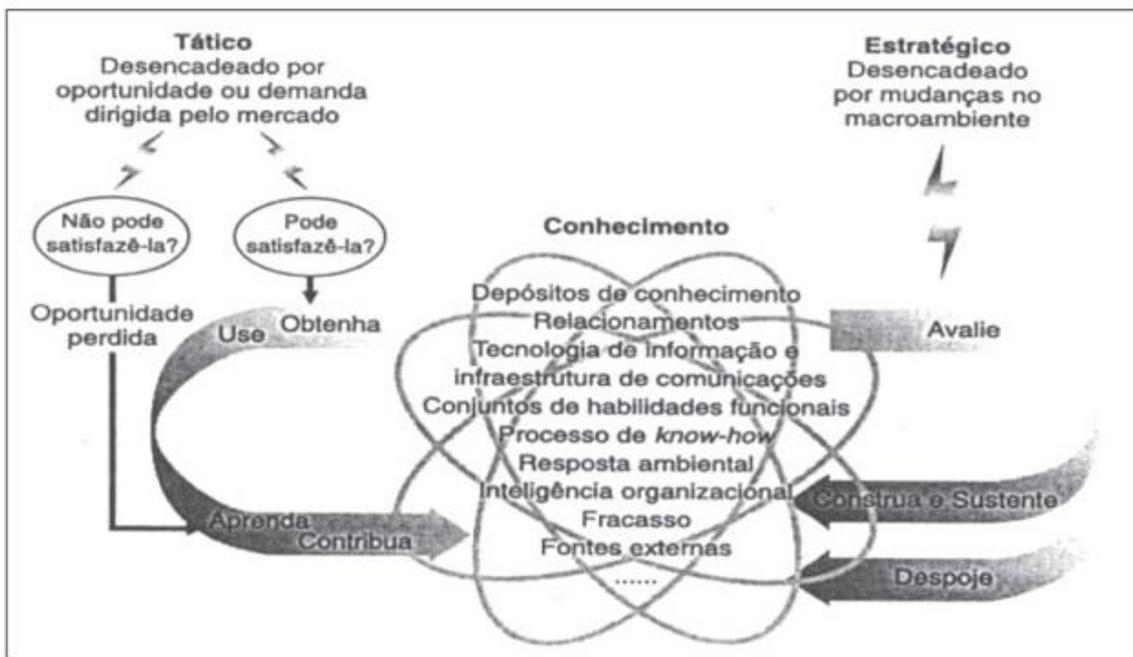
		Abrangência	As organizações devem criar estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento para que a infraestrutura de conhecimento seja abrangente e bem organizada.
Utilize	Utilizar o conhecimento para criar valor e inovação voltados ao cliente.	Permeabilidade	A estrutura organizacional deve ser adequada para que as comunicações e os fluxos de conhecimento possam ocorrer de modo eficiente e, assim, permitir que as ideias fluam tanto para dentro como para fora da organização, gerando diferentes perspectivas e possibilidades.
		Liberdade	As pessoas precisam ter confiança e liberdade para agir sobre novas ideias. Além disso, as contribuições devem ser valorizadas para encorajar a participação ativa na criação de valor.
Aprenda	Encontrar meios para integrar a aprendizagem com a maneira pela qual as pessoas trabalham, de modo que elas tenham condições de criar seus próprios conhecimentos por meio da aprendizagem individual.	Visibilidade	A ligação entre estratégia e aprendizagem deve considerar a complexidade dos sistemas humanos.
		Familiarização	O processo de aprendizagem deve promover o prazer no trabalho, integrar os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho, captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias e cultivar a arte do aprender fazendo.
Contribua	Agregar contribuições das pessoas ao processo de gestão do conhecimento organizacional.	Motivação	Para que as pessoas contribuam com o seu conhecimento é preciso remover as barreiras do compartilhamento de tal recurso.
		Facilitação	É importante que se tenha tempo e espaço para que as pessoas possam contribuir com o seu melhor trabalho, que se desenvolva funções de dedicação que apoiem o processo de contribuição, além de deve existir apoio a transferência de conhecimento implícito.
		Confiança	A organização deve estimular a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído, por meio de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais.
Avalie	Avaliar a qualidade do conhecimento e identificar maneiras de alavancá-lo.	Perspectiva	Expandir a teoria da organização para verificar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional. É necessário que novas formas de capital organizacional sejam identificadas e que se criem as novas tarefas de gestão.
		Integração	Novas estruturas, processos e medidas devem ser incorporados na gestão organizacional de modo que seja possível avaliar toda a base de recursos de geração de valor.
Construa e Mantenha	A organização deve integrar as atividades estratégicas de crescimento e de sua renovação de acordo com as exigências atuais	Direção	Os recursos devem ser administrados de modo que reabasteçam e criem conhecimento. Para tanto, a tecnologia de informação deve ser subordinada as pessoas e as posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual sejam estruturadas.
		Conexão	A organização deve estabelecer relacionamentos que promovam os seus objetivos de gestão do conhecimento por meio da implementação da

			cooperação entre as divisões internas, da formação de parcerias criativas com outras organizações e a retenção das pessoas certas.
		Reconhecimento	A organização deve saber extrair o valor integrado no conhecimento e, então, o utilizar para fortalecer o relacionamento com o cliente.
		Reciprocidade	As políticas, procedimentos e normas culturais devem manter um contrato entre a organização e seus membros, demonstrando que a criação de valor é uma proposição consistente.
Descarte	As organizações devem identificar e manter os conhecimentos relevantes. Os conhecimentos que não mais agregam valor devem ser descartados.	Abstenção	As organizações não devem reter conhecimento desnecessário, além de saber reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas.
		Conversão	O conhecimento consome recursos que devem ser convertidos valor. Assim, é necessário que a organização reconheça os verdadeiros consumidores de recursos.

Fonte: elaborada pela autora a partir de Bukowitz e Williams (2002).

Os elementos destacados no Quadro seis podem ser visualizados na Figura 11 a seguir.

Figura 11 - Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams



Fonte: Bukowitz e Williams (2002).

O processo tático diz respeito a maneira pela qual as pessoas utilizam o conhecimento em suas rotinas para resolver problemas, aprender, ensinar, responder às demandas ou às oportunidades do mercado e, assim, agregar valor à organização, ou seja, se preocupa com a "utilização do conhecimento no dia a dia para responder às demandas ou às oportunidades do

mercado" (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 24), e é composto pelas etapas Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua. O processo estratégico, mais a longo prazo, tem por objetivo avaliar continuamente o capital intelectual existente em comparação com as necessidades futuras, sendo constituído pelas etapas Avalie, Construa/Mantenha e Descarte.

A estruturação formal das etapas de entrada, processamento e descarte do conhecimento organizacional representa uma maneira de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente adequado para criar valor e, para tanto, todos “os elementos do processo devem ser geridos em relação uns aos outros para alcançar a mistura e quantidade corretas de conhecimento e a capacidade de distribuí-lo” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 25).

De acordo com Lousada *et al.* (2011), as contribuições de Bukowitz e Williams (2002) estão na demonstração de pontos que auxiliam na formação de estruturas organizacionais voltadas à criação do conhecimento, além de promover uma ligação entre os conceitos de gestão do conhecimento e as ações específicas existentes no contexto das organizações. Evans, Dalkir e Bidian (2014) destacam:

- A importância da etapa “Aprender”, onde os indivíduos aprendem com suas experiências e a organização desenvolve sua memória organizacional;
- A utilização do termo “Contribua” para descrever a fase em que o conhecimento é adquirido, uma vez que descreve melhor a natureza voluntária da gestão do conhecimento, ressaltando que os funcionários devem ser motivados e incentivados a compartilhar o que aprenderam em um repositório de conhecimento ou memória organizacional;
- A introdução de novas etapas, com destaque para “Descarte”, que evita que o processamento do conhecimento duplique os esforços de armazenamento de conteúdo;

Estas ponderações justificam a apresentação do modelo de GC de Bukowitz e Williams (2002) nesta pesquisa.

2.2.7 Modelo da APQC

Desde 1995, a *American Productivity & Quality Center* (APQC, 2002) realiza estudos para analisar os ganhos comerciais que a GC pode trazer para as organizações e com este intuito,

desenvolveu o *Road Map for Knowledge Management Results*, um método para implantação da GC que, de acordo com Batista (2012, p. 29), tem os seguintes objetivos:

“[...] i) avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a GC; ii) descrever os passos fundamentais para a efetiva implementação da GC; iii) ajudar a organização a identificar em que estágio ela se encontra no processo de implementação da GC; e iv) mostrar como começar e indicar a direção mais adequada. O método proposto pela APQC é constituído de cinco estágios de implementação: i) início; ii) desenvolvimento da estratégia; iii) desenho e implementação de práticas de gestão do conhecimento; iv) expansão e apoio; e v) institucionalização da GC. Em cada estágio há a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. “

O *Road Map for Knowledge Management Results* é constituído por etapas que devem ser seguidas para que a GC seja, de fato, implementada em uma organização. Para tanto, este modelo, além de dar condições para a organização identificar em que estágio se encontra no processo de implementação da GC, demonstra como começar e indica a direção mais adequada a ser seguida (APQC, 2003).

De acordo com os elementos disponíveis em cada estágio do modelo da APQC (2003), é possível verificar que:

- No primeiro estágio, denominado “Início”, o foco é verificar se a organização, bem como as pessoas que a compõem, já despertaram para a importância da GC. As atividades sugeridas para este estágio são apresentar os benefícios da GC a toda a organização, verificar as pessoas mais indicadas para contribuir com a implantação da GC e identificar oportunidades estratégicas para a implantação da GC. Neste momento, é de extrema importância considerar a cultura organizacional;
- No segundo estágio, “Desenvolvimento da estratégia”, o objetivo é identificar iniciativas de GC já existentes na organização, bem como grupos de pessoas e representantes da alta administração envolvidos nestas iniciativas. Neste estágio, a sugestão é a criação de um grupo de trabalho, a escolha de um projeto piloto baseado nas iniciativas de GC identificadas e o levantamento dos recursos necessários para o desenvolvimento adequado do projeto piloto;
- No terceiro estágio (“Desenho e implementação de práticas de gestão do conhecimento”), o foco está na expansão da abrangência das atividades executadas no estágio anterior, ou seja, capacitar mais pessoas para atuarem em mais projetos de GC. Neste estágio, a organização deve definir métricas, metodologias, além da alocação dos recursos necessários;

- No quarto estágio, chamado de “Expansão e Apoio”, se encontram as organizações que já estão conscientes da importância e dos benefícios da GC, algo que já foi amplamente difundido entre todos os seus colaboradores. Parte desta conscientização se deriva dos resultados advindos dos projetos pilotos de GC anteriormente executados e, então, a organização se encontra em condições para ampliar, de modo estratégico, as ações relacionadas à GC. Neste momento, a organização deve se preocupar em pensar na GC em nível organizacional e, para tanto, é preciso instituir uma equipe interfuncional;
- No quinto estágio, “Institucionalização da gestão do conhecimento”, a GC já está institucionalizada, ou seja, a GC é parte integrante da gestão da organização e todos os seus colaboradores já se encontram aptos para utilizar as ferramentas de GC. A preocupação aqui é garantir que as práticas de GC continuem sendo executadas e que estejam sintonizadas com as demais práticas organizacionais.

Para Batista *et al.* (2007, p. 15)

os principais benefícios da metodologia da APQC são permitir um diagnóstico da situação atual da organização, assim como ajudá-la a elaborar um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para ter êxito na institucionalização da gestão do conhecimento. Tal orientação, como foi visto, é baseada em experiências bem-sucedidas e que, portanto, podem ajudar as organizações a trilhar o melhor caminho. É preciso lembrar, entretanto, que antes de aplicar na íntegra a metodologia, é preciso considerar aspectos específicos da cultura e do método gerencial predominante em cada organização.

O *Road Map for Knowledge Management Results*, de acordo com Damian *et al.* (2019, p. 119), se encontra “fortemente embasado por estudos realizados pela APQC, entidade reconhecida pela qualidade dos trabalhos que realiza.” Apesar dos benefícios citados, é preciso destacar que o *Road Map for Knowledge Management Results* está fortemente voltado para o Retorno sobre o Investimento (ROI), o que pode, em algumas situações, limitar a sua utilização.

2.2.8 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

O primeiro passo para as organizações que desejam implantar a GC é, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), identificar o que sabem e o que não sabem para que estratégias baseadas em suas competências possam ser definidas. Para os autores, a implantação da GC

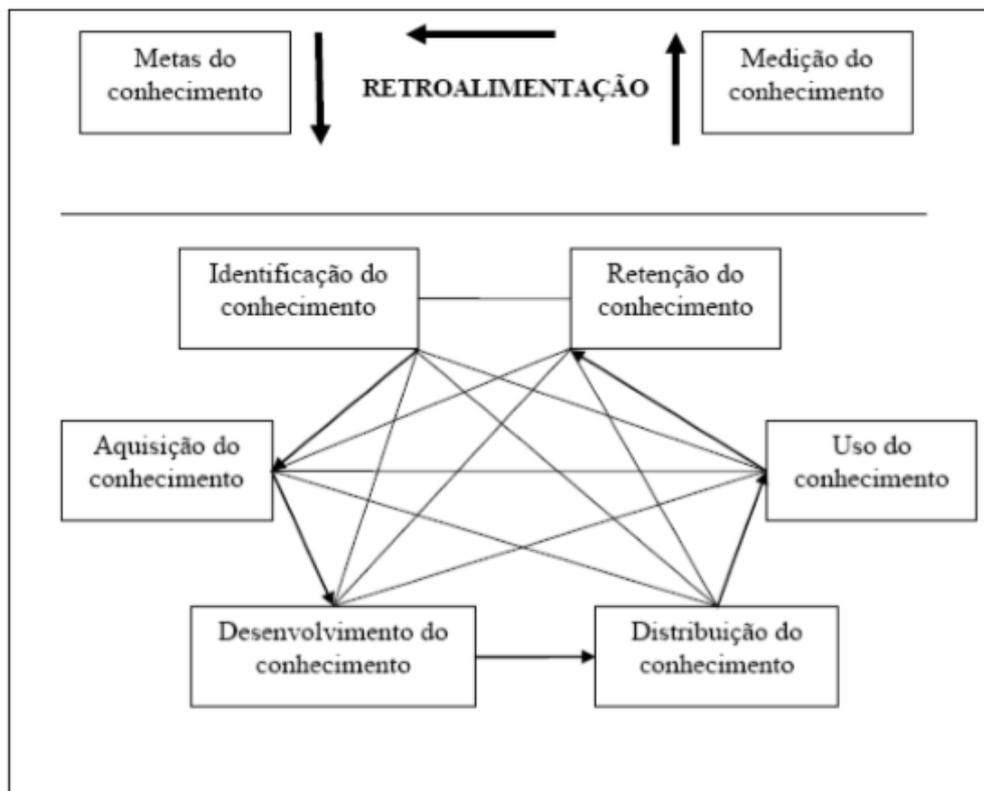
deve ser entendida como um ciclo composto de seis processos que se inter-relacionam, denominados “Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento”:

1. Identificação do conhecimento: representa o mapeamento de habilidades e potencialidades que ocorre por meio de uma aprofundada análise do ambiente de conhecimento da organização. Nesse processo, devem ser identificadas informações internas e externas de que a organização necessita para o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, a identificação faz com que o conhecimento interno se torne visível e, assim, conscientizar a organização de suas capacidades, deficiências e necessidades. A conclusão deste processo é de fundamental importância, uma vez que serve de base para ações futuras relacionadas à GC;
2. Aquisição de conhecimento: este processo ocorre através da mediação das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros que são importantes fontes de conhecimento para as organizações. O conhecimento também pode ser adquirido por meio da contratação de especialistas ou da compra de organizações com foco em inovação;
3. Desenvolvimento de conhecimento: este processo complementa o anterior e dá ênfase à geração de novas habilidades, novos produtos, novas ideias e processos mais eficientes. O objetivo aqui é desenvolver habilidades ainda não encontradas dentro ou fora da organização. O desenvolvimento do conhecimento ocorre por meio de pesquisas de mercado e de ações oriundas do departamento de pesquisa & desenvolvimento ou qualquer outra parte da organização;
4. Compartilhamento/distribuição do conhecimento: é neste processo que ocorre a transformação de informações ou experiências individuais em recurso disponível para ser utilizado pela organização toda. Para que este processo atinja seu objetivo, é preciso analisar se a distribuição do conhecimento dentro da organização faz com que o conhecimento do indivíduo seja transferido para o grupo e deste para organização, além de garantir que o conhecimento esteja disponível para todos que dele necessitem;
5. Utilização do conhecimento: todos os processos e atividades de GC são realizados com o propósito de fazer com que conhecimento seja utilizado nas atividades diárias da organização para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Também com este mesmo propósito, este processo se dedica a desenvolver procedimentos para que as habilidades e ativos de conhecimentos sejam colocados em uso e a serviço da organização; e

6. Retenção do conhecimento: para que o conhecimento possa ser utilizado pela organização é preciso que haja uma estruturação sistemática de processos de seleção, armazenagem e atualização de conhecimento, o que acaba por constituir a memória da organização. A gestão eficiente da retenção do conhecimento faz com que nenhum conhecimento seja perdido dentro da organização.

Para a retroalimentação do ciclo da GC, Probst, Raub e Romhardt (2002) complementam seu modelo com os processos de análise das metas de conhecimento e de avaliação do conhecimento, que determinam as metas e a direção a ser tomada pela organização no processo de gestão de seu conhecimento. Esse ciclo é representado na Figura 12.

Figura 12 – Ciclo do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub, Romhardt (2002).

Probst, Raub, Romhardt (2002) ressaltam a importância de observar que o processo de construção de um modelo de gestão do conhecimento necessita de atenção às características do ambiente no qual o modelo será implementado, uma vez que este ambiente é influenciado por fatores que interferem diretamente na criação do conhecimento, como é o caso da cultura e do

comportamento dos indivíduos, das especificidades relativas aos sistemas e práticas de tecnologia da informação disponibilizadas.

Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) desenvolveram um agrupamento das práticas e ferramentas de acordo com os processos essenciais de gestão do conhecimento (tecnologia, processos e pessoas) e com os processos do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), representados no Quadro sete.

Quadro 7 - Classificação das Práticas e Ferramentas da Gestão do Conhecimento segundo o Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Classificação	Dimensão	Referencial de práticas e ferramentas
Identificação	Tecnologia	Banco de competências organizacionais
	Pessoas	Banco de competências individuais, Melhores práticas, Sistema de gestão por competência
	Processo	Banco de competências organizacionais, Indicadores de desempenho, <i>Benchmarking</i> interno e externo, Mapeamento de processos, Normalização e padronização, Sistema de inteligência organizacional
Aquisição	Pessoas	Comunicação institucional, Comunidades de prática, Educação corporativa
	Processos	Comunicação institucional, <i>Benchmarking</i> interno e externo
Desenvolvimento	Tecnologia	Comunicação e tecnologia colaborativa, <i>Data Warehouse</i> (manipulação de dados)
	Pessoas	Comunicação e tecnologia colaborativa, Fóruns (presenciais e virtuais), Comunidades de prática
	Processo	Banco de competência organizacional, Mapeamento de processos
Compartilhamento	Tecnologia	Ferramentas de colaboração (portais), <i>Data Warehouse</i> (manipulação de dados), Comunicação e tecnologia colaborativa, Ferramentas de Tecnologia de Informação (TI)
	Pessoas	Comunicação institucional, Melhores práticas, Fóruns (presenciais e virtuais), Comunidades de prática, Educação corporativa
	Processo	Comunicação institucional, Ferramentas de colaboração (portais), Banco de competência organizacional, <i>Groupware</i>
Utilização	Tecnologia	Banco de competências organizacionais, Ferramentas de TI, Ferramentas de colaboração (portal)
	Processo	Banco de competências organizacionais, Ferramentas de TI, Ferramentas de colaboração (portal)
Retenção	Tecnologia	Gestão eletrônica de documentos
	Processo	Normalização e padronização, Sistema de inteligência organizacional

Fonte: Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012).

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que os gestores devem criar condições para garantir que o conhecimento esteja disponível e para que exista um ambiente de trabalho que apoie a aplicação do conhecimento, além de estimular indivíduos e grupos a acessarem os ativos intelectuais da organização, já que uma proporção significativa do conhecimento de uma organização se encontra na mente de seus colaboradores.

Um dos benefícios do modelo de Probst, Raub, Romhardt (2002), de acordo com Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012), é privilegiar a interação entre as pessoas e beneficiar a utilização do conhecimento em prol da organização.

2.2.9 Modelo de Dalkir

Com o objetivo de simplificar o ciclo de vida da GC e tomando por base os modelos de GC desenvolvidos por importantes pesquisadores da área, Dalkir (2005) desenvolveu um modelo de ciclo de vida integrado da GC composto pelas seguintes fases:

- Criar / capturar: voltada à identificação e codificação do conhecimento interno e externo, o que envolve a criação e/ou codificação do conhecimento tácito e à captura ou identificação do conhecimento explícito. Para esta fase, a autora destaca as práticas de *benchmarking*, observação, entrevistas, educação corporativa, entre outras. Esta fase é muito importante para aumentar a base de conhecimento da organização;
- Avaliar: com a intenção de disseminar o conhecimento de modo amplo e abrangente, este precisa ser constantemente avaliado em relação ao grau de generalização, interesse e relevância para determinados públicos-alvo e adequação geral. Aqui é preciso verificar se o conhecimento é útil, válido e se vai gerar valor para a organização;
- Compartilhar / disseminar: deve ser feita uma ligação entre o conhecimento e aqueles que o detêm, ou seja, o conhecimento deve ser compartilhado entre todos que vão fazer uso dele e, para sua adequada disseminação, se utiliza plataformas tecnológicas. Para que o conhecimento possa ser compartilhado e disseminado, a autora destaca a importância de se fazer uso de sistemas de informação e de comunidades de prática;
- Contextualizar: para que o conhecimento possa ser compartilhado e reutilizado, ele deve ser contextualizado, o que envolve a manutenção da ligação entre os geradores e os utilizadores do conhecimento;
- Aplicar / usar: o conhecimento deve ser aplicado e utilizado em um contexto organizacional. Nesta fase, a autora destaca a importância de as pessoas apreenderem, tomarem posse do conhecimento antes de utilizá-lo;

- Atualizar: como se trata de um ciclo e não de uma sequência, o conhecimento deve ser atualizado para que o ciclo possa ser sustentado.

As fases do modelo integrado de Dalkir (2005) estão representadas na Figura 13.

Figura 13 - Modelo Integrado do Ciclo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Dalkir (2005).

Para Dalkir (2005), o Ciclo da GC representa o caminho percorrido pela informação para se tornar um conhecimento valioso para a organização. Este caminho, ainda de acordo com a autora, é composto por várias fases que envolvem a captura, criação, codificação, compartilhamento, acesso, aplicação e reuso do conhecimento dentro e entre organizações.

Ao desenvolver seu modelo, Dalkir (2005) observou que os autores por ela analisados desenvolveram seus modelos baseados nos processos-chave da GC. Esta constatação é de suma importância e deve nortear o desenvolvimento do modelo proposto pelo estudo aqui desenvolvido. A autora verificou também que, de modo geral, as organizações, por mais distintas que sejam umas das outras, apresentam preocupações semelhantes em relação a GC, que estão relacionadas com a aquisição, armazenamento, difusão, utilização e avaliação. A partir desta constatação, é possível concluir que tais preocupações devem ser contempladas nos modelos de implantação de GC e, portanto, são considerados pelo modelo proposto por este estudo.

2.2.10 Modelo de Terra

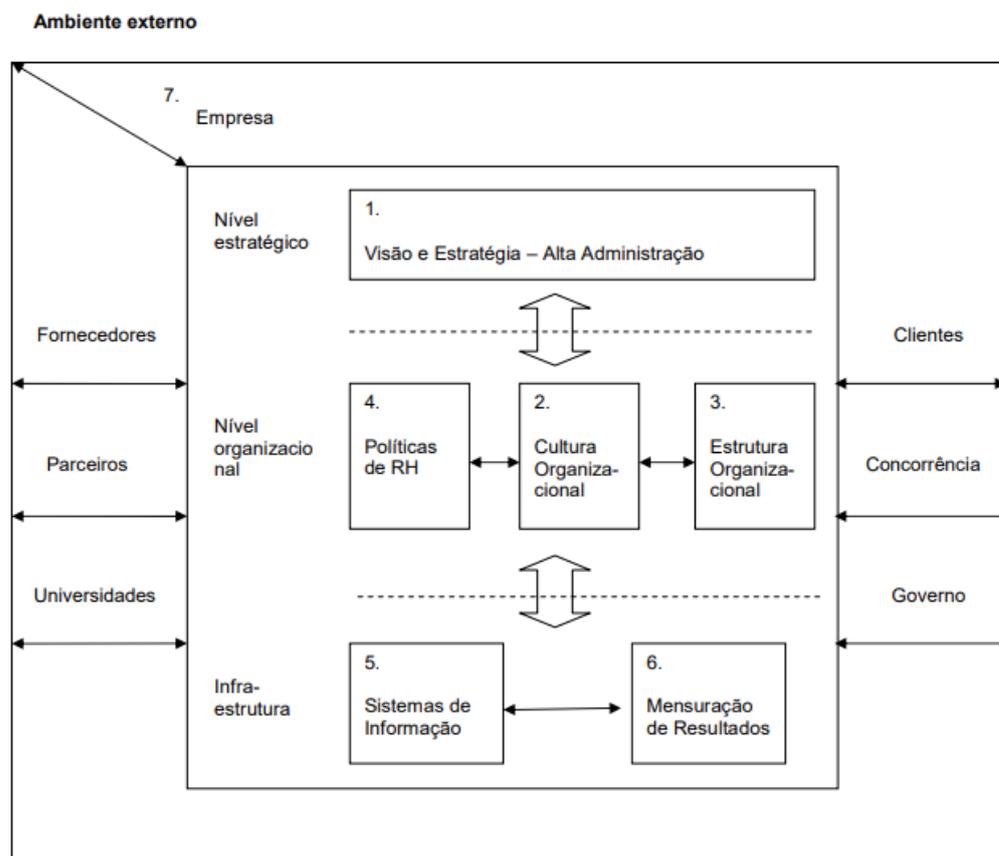
Com o objetivo de tornar mais mensurável os diversos tipos de conhecimentos existentes em uma organização, Terra (2005) apresentou um modelo para a implantação da GC que tem como base sete dimensões da atividade gerencial que devem integrar a gestão do conhecimento nas organizações:

1. **Estratégia:** é representada pela cúpula da organização, cabendo a ela a definição das áreas de conhecimento nas quais seus colaboradores devem focar o aprendizado, além de manter a estratégia empresarial de modo claro e definir metas que sejam desafiadoras e motivacionais. Esta dimensão tem a finalidade de analisar a relação que se desenvolve entre conhecimento organizacional e estratégia corporativa;
2. **Cultura organizacional:** deve ser direcionada à inovação, à aprendizagem contínua e à otimização das áreas da empresa como política da alta administração. Nesta dimensão se averigua a cultura como fator facilitador ou dificultador do processo de criação e disseminação de conhecimento na organização;
3. **Estrutura organizacional:** deve proporcionar alto grau de autonomia às equipes de trabalho e valorizar as competências individuais. Cabe a esta dimensão verificar o modelo de gestão mais adequado às práticas de GC;
4. **Gestão de recursos humanos:** deve estar focada na definição de políticas voltadas à aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização. O foco desta dimensão são as políticas de gestão de pessoas, verificando como ela pode contribuir para a geração, difusão e armazenamento de conhecimento organizacional;
5. **Sistemas de informação:** se direciona a integração entre os sistemas para que os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento sejam otimizados. Esta dimensão avalia a tecnologia da informação, que, devido a sua evolução, modificou o sistema de comunicação das organizações;
6. **Mensuração de resultados:** tem por responsabilidade avaliar, sob várias perspectivas como financeira, operacional e estratégica, o capital intelectual disponível na organização. Esta dimensão se propõe a analisar as práticas adotadas pela organização em relação às dimensões do capital intelectual; e
7. **Aprendizado com o ambiente:** deve estar focada na necessidade crescente das organizações se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente em que atuam, por intermédio de outras empresas ou mesmo de estreitamento das relações com clientes e fornecedores. Cabe a esta dimensão verificar a competência organizacional

no que diz respeito ao seu aprendizado com o ambiente, que ocorre, principalmente, através do relacionamento que a organização mantém com os clientes, bem como de suas alianças estratégicas.

O autor desenvolveu um diagrama que representa graficamente o seu modelo de GC, conforme a figura a seguir:

Figura 14 – Modelo de Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra



Fonte: Terra (2005).

Para o desenvolvimento de seu modelo, Terra (2005) considerou a importância dos seguintes fatores na gestão do conhecimento: (i) a utilização do conhecimento tácito nos processos organizacionais de inovação, solução de problemas e predição, e antecipação; (ii) a interação da organização com o ambiente externo e interno e suas repercussões no processo de aprendizagem; e (iii) as questões relativas à estrutura organizacional, aos sistemas de informação e à cultura organizacional.

Terra (2005) realizou uma aprofundada pesquisa empírica que envolveu um grande número de empresas brasileiras e, somente após a conclusão desta pesquisa é que seu modelo

foi proposto. Esta situação justifica a escolha deste modelo para ser apresentado neste estudo. É preciso destacar também que a proposição deste modelo levou em consideração o contexto brasileiro para a aplicação da GC.

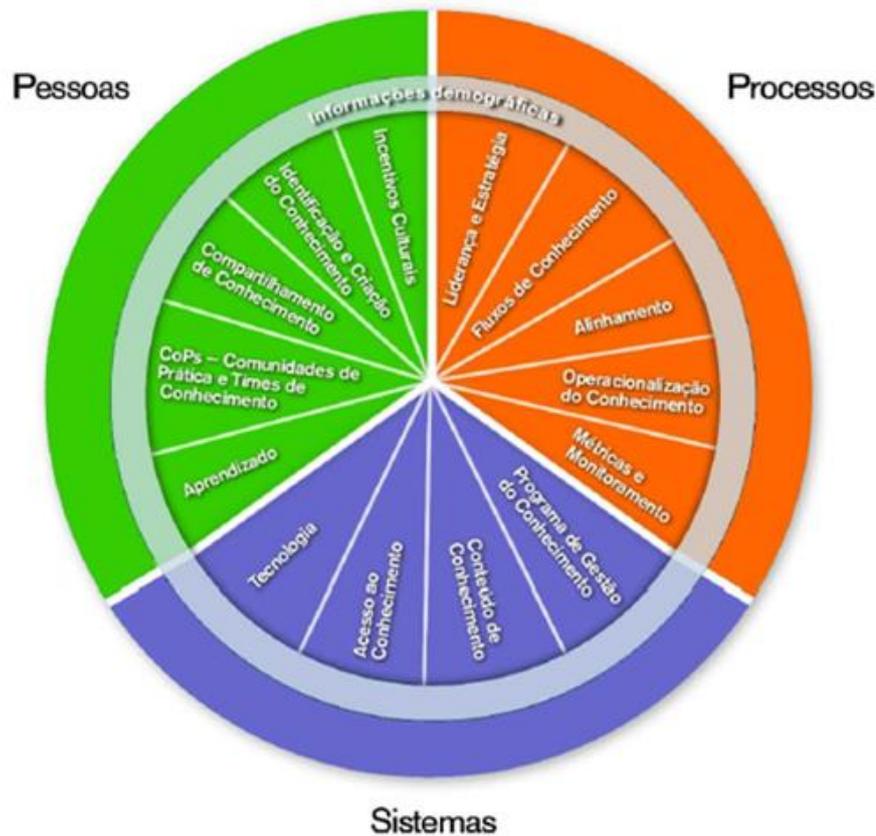
2.2.11 Modelo de OKA

Desenvolvido por Fonseca (2006) para o Banco Mundial, o *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) é um método de avaliação da GC que possibilita verificar o nível de preparação da organização para GC por meio da identificação dos pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC. Deste modo, o método dá condições para que as organizações possam agir de modo proativo e, assim, se diferenciarem no mercado, mediante produtos e serviços mais relevantes e mais intensivos em conhecimento. O Método OKA é composto por três elementos essenciais (pessoas, processos e sistemas) que, de acordo com a autora supracitada, possibilitam a operacionalização de ações de GC nas organizações.

Conforme demonstrado na Figura 15, os elementos que compõem as três dimensões do modelo OKA são os seguintes:

- Dimensões do Elemento Pessoas: Cultura & Incentivos; Criação e Identificação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento & Aprendizado.
- Dimensões do Elemento Processos: Liderança & Estratégias; Fluxo de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; Métricas e Monitoração.
- Dimensões do Elemento Sistemas: Infraestrutura Tecnológica de GC; Infraestrutura de acesso; Gerência de Conteúdo; Suporte e Gerência do Programa de GC (FRESNEDA *ET AL.*, 2009).

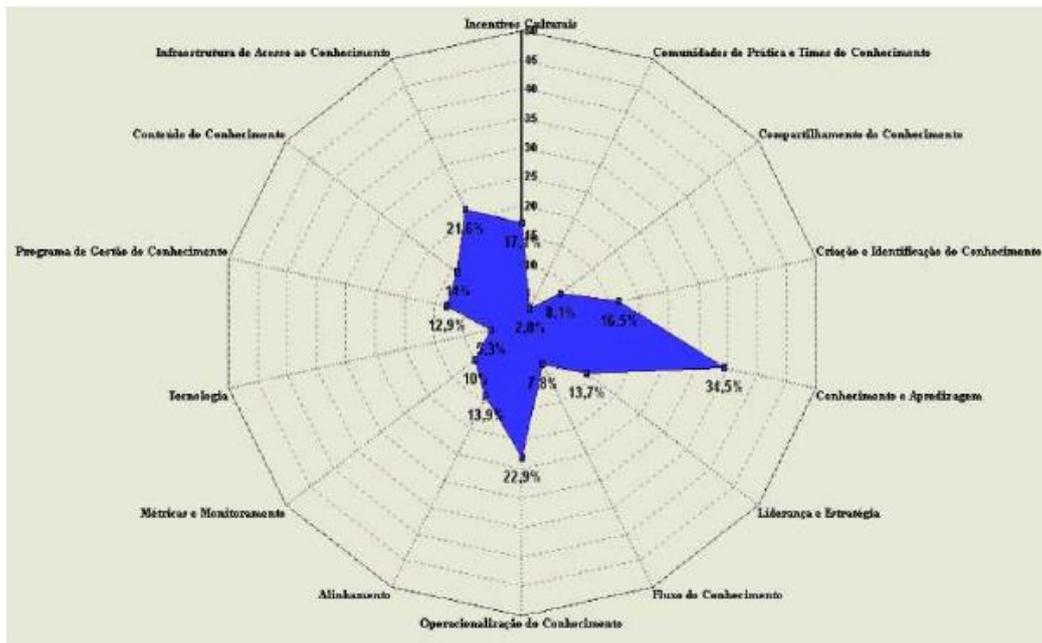
Figura 15 – Elementos e Dimensões do modelo OKA



Fonte: Fresneda *et al.* (2009).

Para coletar os dados necessários para a avaliação das dimensões do modelo OKA, Mallmann (2012) explica que foram desenvolvidas métricas que resultaram em 205 questões de múltipla escolha, cujas respostas “são submetidas a um método de ponderação que gera um valor para cada uma das quatorze dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um diagrama tipo radar” (MALLMANN, 2012, p. 91). A Figura 16 demonstra um exemplo.

Figura 16 – Diagrama com as Pontuações por Dimensão do Conhecimento



Fonte: Fresneda *et al.* (2009).

A análise da situação diagnosticada dá condições para que as organizações verifiquem as virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento e, então, utilizem estas informações como base para a geração ou atualização do seu planejamento de ações no ambiente de GC (FRESNEDA *ET AL.*, 2009).

O modelo OKA foi apresentado nesta pesquisa devido ao fato de, como ressaltado por Damian *et al.* (2019), ter sido desenvolvido por uma instituição de renome internacional como é o caso da ONU, o que atesta sua qualidade, confiabilidade e abrangência, e ser constituído pelas dimensões processo, pessoas e sistemas que representam os pilares da gestão do conhecimento, o que demonstra a coerência do embasamento do método. Além disso, este modelo já foi utilizado por diversas organizações brasileiras conforme as pesquisas de Fresneda *et al.* (2009).

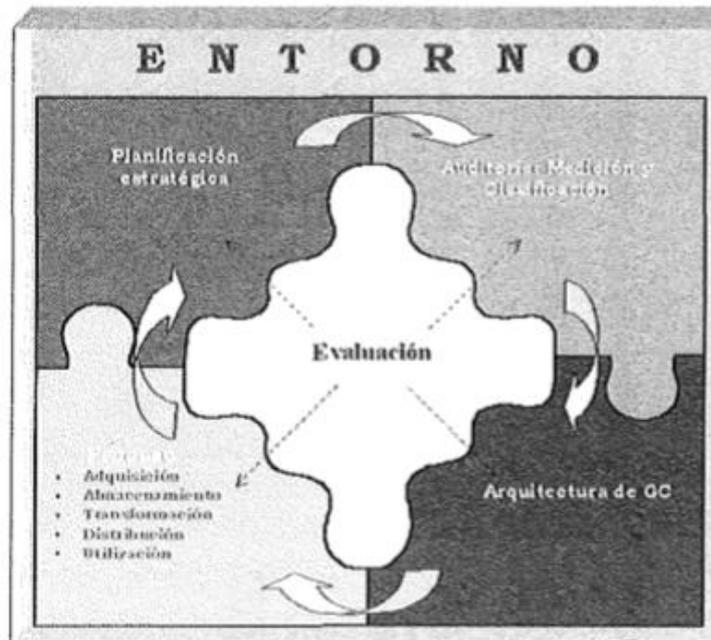
2.2.12 Modelo de Riesco

Ao revisar diversos modelos de GC, Riesco (2006) verificou que a maioria deles carecia de uma visão sistêmica e de adaptação ao contexto de uso do conhecimento. Na tentativa de sanar estas questões, o autor desenvolveu o Modelo Integrado Situacional (MIS) que apresenta as seguintes características:

- Premissa e finalidade: o MIS parte da premissa que o conhecimento é o recurso mais valioso que as organizações dispõem para competir em um mercado dinâmico e, portanto, tem como finalidade, facilitar o fluxo de conhecimento para obtenção de vantagens competitivas;
- Suposições: a sociedade atual pode ser denominada sociedade do conhecimento devido à importância alcançada por este recurso; o conhecimento nas organizações é entendido como um conjunto de ideias, crenças e experiências que servem de guia para as ações organizacionais; a GC realiza grandes mudanças nas organizações; o avanço das TIC levou ao desenvolvimento de sistemas em rede; as pessoas são o fator mais importante da GC;
- Dimensão integrada e dimensão particular: a dimensão integrada se encarrega da sociedade em rede, considera a organização e seu entorno. A dimensão particular considera as características específicas do contexto onde o conhecimento é utilizado;
- Perspectiva social e tecnológica: considera que não se faz GC sem a união de pessoas e de tecnologia;
- Princípios: integração de resultados teóricos e empíricos; flexibilidade do modelo para se adequar as novidades situacionais; coerência lógica e consistência empírica; pertinência com a necessidade que o justifique;
- Componentes: (i) planificação estratégica; (ii) auditoria do conhecimento; (iii) arquitetura da GC; (iv) processo do conhecimento; e (v) avaliação da GC;
- Desenvolvimento sistêmico.

O MIS está representado na Figura 17 a seguir.

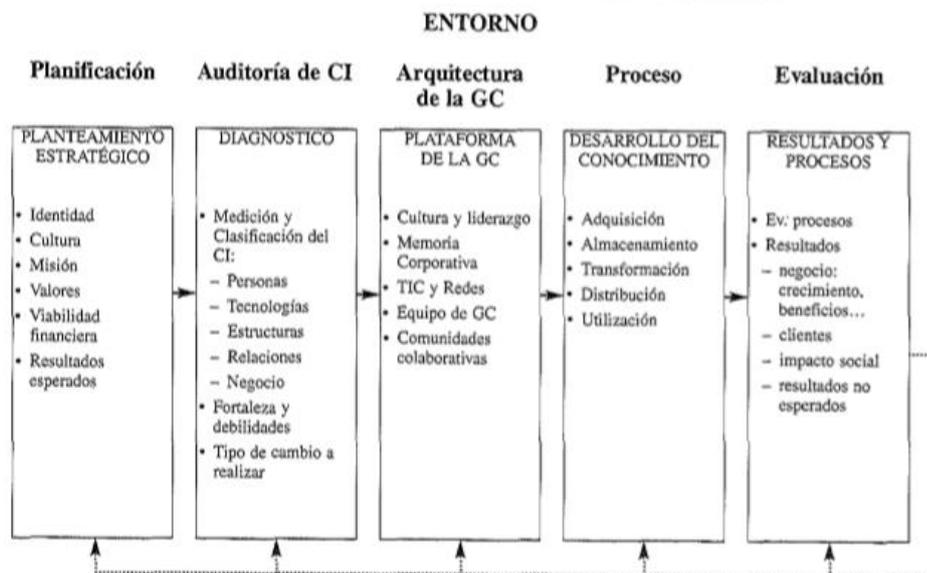
Figura 17 - Modelo Integrado Situacional de Gestão do Conhecimento



Fonte: Riesco (2006).

O processo de GC do MIS é demonstrado na Figura 18.

Figura 18 - Processo de Gestão do Conhecimento de acordo com o Modelo Integrado Situacional



Fonte: Riesco (2006).

No MIS, os três pilares básico da GC são destacados: o modelo considera pessoas e tecnologia como recursos essenciais para a GC e apresenta a GC por meio de processos, o que demonstra que o modelo está bem embasado. Além disso, considera a importância do entorno

organizacional e das características específicas do contexto onde o conhecimento será utilizado. Outro ponto importante a ser destacado em relação a este modelo, é o fato de o mesmo englobar um número considerável de FCS da GC, o que, de certo modo, viabiliza o sucesso de sua implantação. Por fim, o processo de desenvolvimento do conhecimento se dá por meio dos processos de GC de aquisição, armazenamento, transformação, distribuição e utilização do conhecimento.

2.2.13 Modelo da APO

A *Asian Productivity Organization* (APO, 2009) desenvolveu uma metodologia de implementação da GC adaptado à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia composta por três níveis: (1) Aceleradores – constituído por liderança, tecnologia, pessoas e processos; (2) Processo de GC - composto pelos passos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; e (3) Resultados – produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento (BATISTA, 2012).

Este método, ainda segundo o autor supracitado, é constituído pelas seguintes etapas e passos: (i) Descobrir: descubra onde você está e crie um *business case*; (ii) Desenhar: desenvolva uma estratégia de GC; identifique programas em potencial; desenhe processos e formule um plano de implementação, alinhando GC com a estratégia organizacional; (iii) Desenvolver: formule um plano piloto e conduza uma revisão após a ação; e (iv) Implementar: implemente um plano para toda a organização; lide com a resistência à GC; desenvolva um plano de comunicação e avalie continuamente.

Uma das características da metodologia APO (2009) que a destaca dos demais modelos de implantação de GC e que fez com que tal metodologia fosse apresentada neste trabalho se deve ao fato de considerar o contexto de pequenas e médias empresas, uma vez que a maioria dos modelos é voltado a grandes organizações. Esta característica é relevante porque pode acrescentar novos elementos ao modelo proposto por este estudo.

2.2.14 Modelo de Castillo e Cazarini

Por meio de uma extensa pesquisa sobre a literatura acerca da gestão do conhecimento, Castillo e Cazarini (2009) identificaram várias limitações sobre os modelos de implantação da

GC, dentre as quais destacaram: a excessiva orientação sobre as tecnologias de informação, a falta de alinhamento com as estratégias da organização, a falta de atenção sobre os fatores humanos e culturais, o desenvolvimento de modelos sem base metodológica, a falta de detalhamento nos trabalhos apresentados e, principalmente, a abordagem dividida da implantação da gestão do conhecimento.

Com a intenção de contribuir para a área da gestão do conhecimento e superar as limitações acima citadas, Castillo e Cazarini (2009) desenvolveram o modelo que utiliza a metodologia de modelagem *Enterprise Knowledge Development* (EKD), uma ferramenta que oferece uma série de vantagens como a capacidade de estruturar sistemicamente o tema tratado, além de fornecer um modo sistemático de analisar, entender, desenvolver e documentar um negócio e seus componentes. O modelo proposto pelos autores é composto pelos seguintes submodelos ou componentes:

- a) Modelo de Objetivos: focado na descrição de objetivos de uma empresa e todas as questões associadas para atingi-los; descreve o que a organização quer alcançar ou evitar e quando;
- b) Modelo de Regras do Negócio: usado para definir e manter explicitamente as regras que controlam a organização;
- c) Modelo de Conceitos: utilizado para definir “coisas” e “fenômenos” abordados nos outros modelos;
- d) Modelo de Processos do Negócio: desenhado para a análise dos processos, a forma como interagem e a forma como processam a informação;
- e) Modelo de Atores e Recursos: define os tipos de atores e recursos envolvidos nas atividades empresariais;
- f) Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos: tentativa inicial para definir a estrutura e propriedades do sistema de informação que irá apoiar as atividades do negócio.

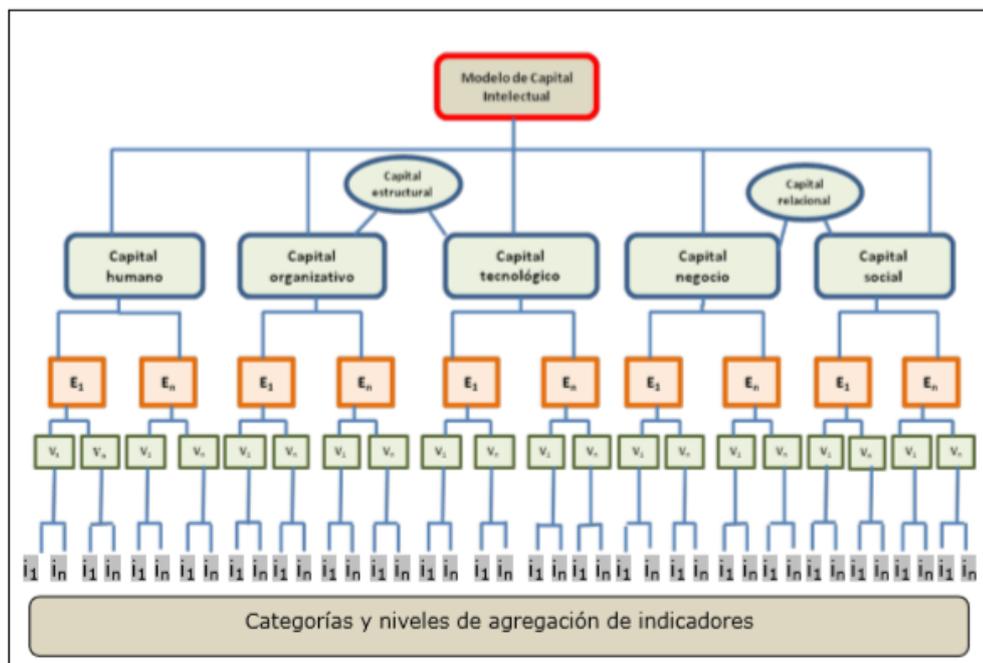
A apresentação do modelo de Castillo e Cazarini (2009) nesta pesquisa se deve ao fato de que, além de ser embasada em uma ferramenta muito consolidada como é o caso do EKD, considera o contexto brasileiro, algo pouco explorado pelos modelos de implantação de GC e importante para este estudo que pretende, em um segundo momento, testar o modelo proposto em organizações brasileiras.

2.2.15 Modelo Intellectus

Em 2003, o *Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento* da *Universidad Autónoma de Madrid*, desenvolveu o Modelo *Intellectus*, voltado à mensuração e gestão do capital intelectual. Em 2010, após uma série de estudos e de aplicações práticas, o modelo foi atualizado com a intenção de consolidar e melhorar os resultados até então alcançados. Tal atualização centrou-se nos seguintes aspectos: identificar os ativos intangíveis que são críticos para criar valor a organização; definir indicadores numéricos para mensurar os recursos identificados na etapa anterior; estabelecer diretrizes que facilitem a gestão destes recursos; e desenvolver um relatório do capital intelectual (BUENO ET AL., 2012).

O modelo *Intellectus* conforme foi inicialmente concebido é demonstrado na Figura 19.

Figura 19 - Modelo *Intellectus*



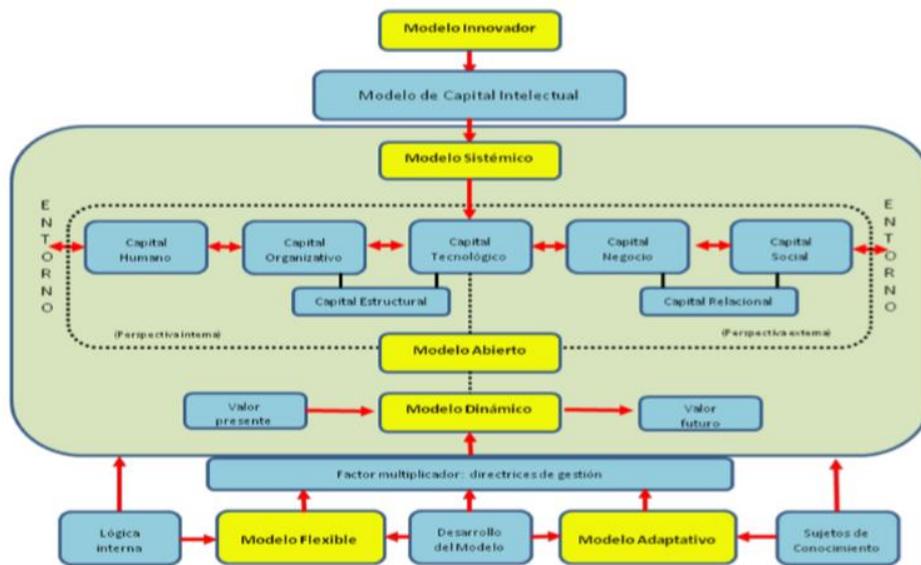
E: Elemento intangible del componente.

V: Variable intangible a medir en el elemento.

I: Indicador de medida de la variable.

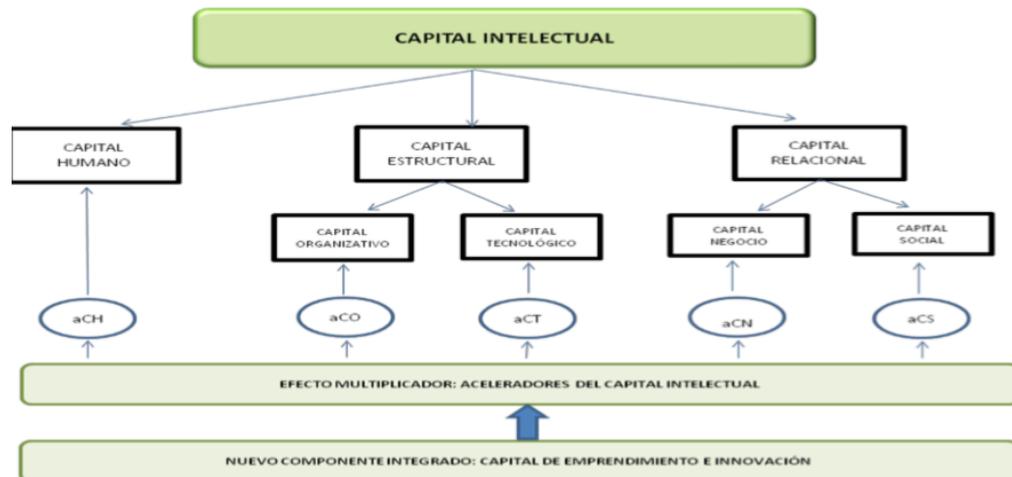
Fonte: Bueno *et al.* (2003).

As características do *Intellectus*, definidas em 2003 e demonstradas na Figura 20, continuam válidas após sua atualização. Tais características, de acordo com Bueno *et al.* (2012) são: sistêmico, aberto, flexível, adaptativo e dinâmico. Essas características são fundamentais para as organizações que pretendem se desenvolver em um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

Figura 20 - Características do Modelo *Intellectus*

Fonte: Bueno *et al.* (2003).

O resultado do *Intellectus*, após suas atualizações, é demonstrado na Figura 21.

Figura 21 - Modelo *Intellectus* Atualizado

a = acelerador

Fonte: Bueno *et al.* (2012).

Os componentes do *Intellectus* são definidos por Bueno *et al.* (2012) da seguinte maneira:

- Capital Humano: conhecimento e a capacidade de gerar o que as pessoas possuem. Esta capacidade é de extrema importância para que a organização possa atingir seus objetivos estratégicos;
- Capital Estrutural: conjunto de conhecimento e de ativos intangíveis organizacionais, ou seja, conhecimento e ativos intangíveis que permanecem com a organização mesmo quando as pessoas deixam a organização. O capital estrutural é composto pelo capital organizacional (conjunto de recursos intangíveis que estruturam e desenvolvem a identidade e a atividade da organização) e pelo capital tecnológico (conjunto de recursos intangíveis vinculados ao desenvolvimento das atividades e funções do sistema técnico da organização);
- Capital relacional: conjunto de conhecimentos incorporados à organização e as pessoas que a integram como resultado das relações mantidas com agentes de mercado, empresas e com a sociedade em geral. É composto pelo capital de negócios (valor que as relações com os agentes vinculados ao seu processo de negócio representam para a organização) e capital social (valor que as relações com agentes sociais que atuam em seu ambiente social e territorial representa para a organização); e
- Capital de empreendimento e inovação: resultado das melhorias incorporadas aos produtos, processos e métodos de gestão existentes, percebidos em termos de custos, qualidade, desempenho e tempo.

O modelo *Intellectus* representa um esforço significativo de vários pesquisadores espanhóis na área da GC, além de ser um modelo muito utilizado por diversas organizações espanholas.

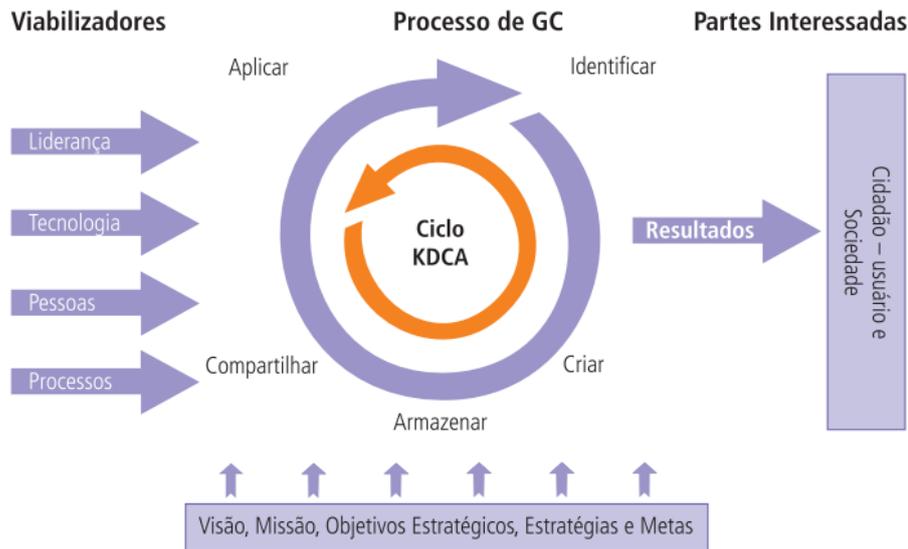
2.2.16 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Diferentemente da maioria dos modelos de implantação de GC pelo fato de ser voltado às organizações públicas, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), desenvolvido por Batista (2012), apresenta em sua constituição os seguintes elementos:

- Direcionadores estratégicos: é essencial alinhar a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que a GC possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais.
- Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: compostos por (1) liderança que apresenta e reforça a visão, os objetivos e as estratégias de GC e estabelece a estrutura de governança e os arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC; (2) tecnologia que torna possível acelerar os processos de GC por meio de ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; (3) pessoas que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam conhecimento; e (4) processos que sistematizados e modelados com o conhecimento adequado contribuem para melhorar o desempenho organizacional.
- Processo de GC: atividade necessária para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados.
- Ciclo KDCA: diz respeito as atividades do processo de GC que devem ser executadas com intuito de obter resultados como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade. Se destacam as seguintes etapas: (1) K de *Knowledge* (conhecimento), onde são definidas as metas de melhoria e os métodos para atingir as metas propostas com foco no conhecimento; D de *Do* (executar), voltado entre outras tarefas, as atividades de educação e treinamento; C de *Check* (verificar), onde se checam os resultados das tarefas executadas; e A de *Action* (atuar), relacionado as atividades que devem ser executadas para que a organização atue corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas.
- Resultados da GC: que podem ser (1) imediatos como no caso da aprendizagem e inovação que levam ao incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento; ou (2) finais que são consequência dos resultados imediatos como o aumento da eficiência; a melhoria da qualidade, entre outros.
- Partes interessadas que são o cidadão-usuário e a sociedade. É preciso gerenciar o conhecimento sobre os cidadãos-usuários para que a organização pública possa cumprir sua missão e atender às necessidades e às expectativas em relação aos serviços prestados, além de identificar as necessidades e as expectativas da sociedade em geral.

A Figura 22 apresenta os componentes do MGCAPB:

Figura 22 - Componentes do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Fonte: Batista (2012).

Para a implementação do MGCAPB, Batista (2012) elaborou um manual composto por quatro etapas: (i) diagnóstico, que visa a realização de uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC; (ii) planejamento, onde se define, entre outras coisas, a visão da GC, seus objetivos e suas estratégias; (iii) desenvolvimento, momento em que se escolhe um projeto-piloto para ser testado, implementa este projeto, avalia o resultado obtido com o projeto-piloto e aproveita as lições aprendidas para implementá-lo em toda a organização; e (iv) implementação, momento em que a organização deve definir meios para manter os resultados da implementação, determinar formas para superar a resistência à implementação da GC e elaborar a estratégia contínua de implementação da GC.

Para que o MGCAPB atinja seus objetivos, Batista (2014) destaca a importância de a alta administração estabelecer um sistema de reconhecimento e recompensas pela melhoria do desempenho, aprendizagem e criação de novos conhecimentos. Como tal modelo é voltado a esfera pública, tem-se a inexistência de recompensas financeiras, de modo que outros tipos de recompensas e reconhecimentos devem ser criados.

O fato de considerar o contexto brasileiro e de ser voltado às organizações públicas, faz com que o MGCAPB apresente características que o distingue dos demais modelos de implantação de GC. Acredita-se que estas características possam agregar valor ao modelo proposto por este estudo e, por este motivo, o MGCAPB foi aqui apresentado.

2.2.17 Análise comparativa dos modelos

Para que os modelos de implantação da GC pudessem ser analisados e comparados, o Quadro oito foi desenvolvido com o intuito de destacar as principais características dos modelos a serem analisados.

Quadro 8 – Principais Características dos Modelos de Implantação de Gestão do Conhecimento Analisados

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios	Dificuldades
Modelo de Wiig	Wiig (1993)	Criação e uso de conhecimento útil e válido a partir de uma rede semântica.	O conhecimento somente será útil se for condizente com o objetivo organizacional.	Rede semântica composta por 4 dimensões e 4 passos. Dimensões: 1) integridade; 2) ligação ou conectividade; 3) congruência; e 4) perspectiva e propósito. Passos: 1) desenvolver, 2) reter; 3) compartilhar; e 4) usar.	Considera três formas e quatro tipos de conhecimento (DALKIR, 2011). Considera a utilização do conhecimento e descreve o seu conteúdo, sua localização, sua captura, distribuição e nova localização (PIZZAIA ET AL., 2018).	A organização do conhecimento por meio de uma rede semântica, além de trabalhar o conhecimento por meio de três formas e quatro tipos, pode tornar o modelo inviável para pequenas organizações que se encontram nos estágios iniciais da GC.
<i>I-Space</i>	Boisot (1998)	Tornar o conhecimento estruturado para fluir mais facilmente pela organização.	A informação deve ser compreendida a partir de um contexto específico.	Apresenta um fluxo dinâmico de conhecimento constituído por seis fases: 1) Escaneamento; 2) Solução de problemas; 3) Abstração; 4) Disseminação; 5) Assimilação; e 6) Impacto.	Mapear e gerenciar os ativos de conhecimento de uma organização com base no ciclo de aprendizagem social.	
Modelo de Choo	Choo (1998)	Analisar como as organizações utilizam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisão	O conhecimento deve ser considerado a partir da informação provida de sentido, de acordo com o contexto específico para criar conhecimento e tomar decisão.	Considera três processos de GC: 1) construção de sentido; 2) criação de conhecimento; e 3) tomada de decisão.	Evidencia como os elementos da informação são selecionados para, na sequência, serem incorporados às ações da organização; a tomada de decisão apresenta uma visão holística do processo de GC que se estende para dentro da organização, tornando-se um dos pilares desse modelo a construção do conhecimento.	

continua

continuação

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios	Dificuldades
Modelo de Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1998)	Facilitar a aprendizagem organizacional.	O conhecimento é a base da vantagem competitiva sustentável.	Apresenta três processos de GC: 1) geração do conhecimento; 2) codificação e coordenação do conhecimento; e 3) transferência do conhecimento.	Modelo desenvolvido a partir de experiências adquiridas por meio de consultorias realizadas em diversos tipos de organizações americanas.	Não determina a sequência na qual os processos devem ser realizados.
<i>Enabling Knowledge Creation</i> (EKC)	Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)	Voltado a capacitação dos indivíduos para a melhor criação e compartilhamento de conhecimento	O conhecimento não pode ser gerenciado.	Composto por cinco etapas: 1) instilar a visão do conhecimento, 2) gerenciar as conversas, 3) mobilizar os ativistas do conhecimento, 4) criar o contexto adequado, 5) globalizar o conhecimento local	Ser uma proposta simples, completa e voltada à gestão de conversas no lugar de registro e armazenamento de informações.	
Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC)	Bukowitz e Williams (2002)	Estruturação dos processos de GC		Sete etapas: 1) obtenha; 2) utilize; 3) aprenda; 4) contribua; 5) avalie; 6) construa e mantenha; 7) descarte.	Se preocupa com a "utilização do conhecimento no dia a dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado" (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 24). Demonstra pontos que auxiliam na formação de estruturas organizacionais voltadas à criação do conhecimento, além de promover uma ligação entre os conceitos de gestão do conhecimento e as ações específicas existentes no contexto das organizações.	

continua

continuação

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios	Dificuldades
<i>Road Map for Knowledge Management Results</i>	<i>American Productivity & Quality Center (APQC, 2002)</i>	Analisar os ganhos comerciais que a GC pode trazer as organizações, com destaque para o ROI.		Cinco estágios: 1) início; 2) desenvolvimento da estratégia; 3) desenho e implementação de práticas de gestão do conhecimento; 4) expansão e apoio; e 5) institucionalização da GC.		Fortemente baseado em indicadores financeiros que fogem da realidade de organizações públicas; Voltado ao contexto de grandes multinacionais.
Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento	Probst, Raub, Romhardt (2002)	Entender a GC como um ciclo que deve ser retroalimentado.		Seis processos: 1) Identificação do conhecimento; 2) Aquisição de conhecimento; 3) Desenvolvimento de conhecimento; 4) Compartilhamento / distribuição do conhecimento; 5) Utilização do conhecimento; e 6) Retenção do conhecimento.	Privilegiar a interação entre as pessoas e beneficiar a utilização do conhecimento em prol da organização.	
Modelo integrado de Gestão do Conhecimento	Dalkir (2005)	Simplificar o ciclo de vida da GC.	Se basear nos processos-chave da GC.	Seis fases: 1) Criar/capturar; 2) Avaliar; 3) Compartilhar/disseminar; 4) Contextualizar; 5) Aplicar/usar; e 6) Atualizar.	Modelo baseado em autores renomados que desenvolveram seus modelos a partir dos processos-chave da GC.	
Modelo de sete dimensões da Gestão do Conhecimento	Terra (2005)	Avaliar a GC por meio das dimensões das práticas gerenciais.		Sete dimensões: 1) estratégia; 2) cultura organizacional; 3) estrutura organizacional; 4) gestão de recursos humanos; 5) sistemas de informação; 6) mensuração de resultados; e 7) aprendizado com o ambiente.	Modelo testado e validado por um grande número de organizações brasileiras.	Não relaciona de forma detalhada a GC com desempenho organizacional.

continua

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios	Dificuldades
<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	Fonseca (2006)	Verificar o nível de preparação da organização para GC por meio da identificação dos pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC.		Composto 14 dimensões agrupadas em três elementos essenciais (pessoas, processos e sistemas). Dimensões do Elemento Pessoas: Cultura e Incentivos; Criação e Identificação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento e Aprendizado. Dimensões do Elementos Processos: Liderança e Estratégias; Fluxo de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; Métricas e Monitoração. Dimensões do Elemento Sistemas: Infraestrutura Tecnológica de GC; Infraestrutura de acesso; Gerência de Conteúdo; Suporte e Gerência do Programa de GC.	Dá condições para que as organizações possam agir de modo proativo e, assim, se diferenciarem no mercado por meio de produtos e serviços mais relevantes e mais intensivos em conhecimento.	“[...] por si só não possibilita identificar e diagnosticar a situação detalhada de uma organização quanto às condições do ambiente e da cultura organizacional, aos processos e práticas existentes e à disponibilidade de recursos relacionados à GC. “(MALLMANN, 2012, p. 28); “O tamanho da organização é um provável fator significativo, que influencia nas respostas às perguntas. Organizações de menor porte tendem a não ter os recursos necessários para realizar muitas das atividades de GC ou não possuem grande parte da infraestrutura abordada em perguntas do OKA. “(MALLMANN, 2012, p. 92); não possui uma metodologia que auxilie e oriente as organizações durante a sua aplicação.

continuação

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios	Dificuldades
Modelo Integrado Situacional (MIS)	Riesco (2006)	Facilitar o fluxo de conhecimento para obtenção de vantagens competitivas.	O conhecimento é o recurso mais valioso que as organizações dispõem para competir em um mercado dinâmico.	É constituído por cinco processos: 1) planificação estratégica; 2) auditoria do conhecimento; 3) arquitetura da GC; 4) processo do conhecimento; e 5) avaliação da GC.	Considerar o entorno organizacional e as características específicas do contexto onde o conhecimento será utilizado.	
Metodologia de implementação da Gestão do Conhecimento	APO (2009)	Adaptar um modelo de implantação de GC à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia.		Três níveis e quatro etapas. Níveis: 1) aceleradores; 2) processo de GC; e 3) resultados. Etapas: 1) Descobrir; 2) Desenhar; 3) Desenvolver; e 4) Implementar.	Considera o contexto de pequenas e médias empresas.	Metodologia de implementação da GC adaptado à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia.
Modelo de implantação da Gestão do Conhecimento	Castillo e Cazarini (2009)	Desenvolver um modelo de implantação da GC baseado na metodologia de modelagem <i>Enterprise Knowledge Development</i> (EKD).	Eliminar limitações dos modelos de GC como a excessiva orientação sobre as tecnologias de informação, a falta de alinhamento com as estratégias da organização, a falta de atenção sobre os fatores humanos e culturais, o desenvolvimento de modelos sem base metodológica, a falta de detalhamento nos trabalhos apresentados e a abordagem dividida da implantação da gestão do conhecimento.	Seis componentes ou submodelos: 1) Modelo de Objetivos; 2) Modelo de Regras do Negócio; 3) Modelo de Conceitos; 4) Modelo de Processos do Negócio; 5) Modelo de Atores e Recursos; e 6) Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos.	Utiliza a metodologia de modelagem EKD, uma ferramenta que oferece uma série de vantagens como a capacidade de estruturar sistemicamente o tema tratado, além de fornecer um modo sistemático de analisar, entender, desenvolver e documentar um negócio e seus componentes.	Faz uso de uma linguagem empresarial; É complexo; Necessita de profissionais com profundos conhecimentos acerca dos submodelos a serem trabalhados.

continua

continuação

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios	Dificuldades
Modelo <i>Intellectus</i>	<i>Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento da Universidad Autonoma de Madrid</i> (2003; 2010)	Desenvolver um modelo voltado à mensuração e gestão do capital intelectual.	Identificar os ativos intangíveis que são críticos para criar valor a organização; definir indicadores numéricos para mensurar os recursos identificados na etapa anterior; estabelecer diretrizes que facilitem a gestão destes recursos; e desenvolver um relatório do capital intelectual.	Quatro Componentes: Capital Humano; Capital Estrutural; Capital relacional; e Capital de empreendimento e inovação.		Modelo voltado à gestão do capital intelectual. Não considera os demais elementos envolvidos com a gestão do conhecimento.
Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	Batista (2012)	Desenvolver um modelo para a implantação da GC voltado à administração pública brasileira		Seis componentes: 1) direcionadores estratégicos; 2) fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; 3) processo de GC; 4) ciclo KDCA; 5) resultados da GC; e 6) partes interessadas.	Apresenta um manual para a implementação do MGCAPB, composto por quatro etapas: 1) diagnóstico; 2) planejamento; 3) desenvolvimento; e 4) implementação. Considera o contexto brasileiro e está voltado às organizações públicas.	Ser voltado à realidade de organizações públicas brasileiras.

Fonte: elaborada pela autora.

Apesar de sua incontestável relevância, é preciso considerar que o modelo *Intellectus* está totalmente voltado a gestão do capital intelectual. Como se considera que a GC envolve outros aspectos além do capital intelectual, o *Intellectus* não será considerado nas análises realizadas a seguir, bem como no modelo de GC a ser proposto por este estudo.

Após a análise dos modelos de implantação da GC demonstrados no Quadro 8 (oito), foi possível verificar que o número de fases, etapas e dimensões que compõem os modelos variam de três a 14, conforme a Tabela um.

Tabela 1 - Número de Etapas dos Modelos Analisados

Número de Etapas	Número de Modelos
3	2
4	1
5	3
6	5
7	3
14	1
TOTAL	15

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os dados da Tabela um, a maioria dos modelos de implantação de GC analisados são compostos por cinco, seis ou sete etapas.

Outra importante constatação a ser feita é que, conforme o Quadro nove, com exceção do modelo de implantação apresentado pela APQC (2002) que é mais voltado a identificação do nível de maturidade das organizações em relação a GC, todos os demais modelos analisados demonstram ser fortemente embasados pelos processos de GC (Identificar, Criar, Armazenar, Compartilhar e Aplicar). Esta constatação é de extrema importância para a pesquisa aqui desenvolvida porque fornece fortes indícios sobre o que deve embasar a proposição do modelo. Deste modo, o modelo a ser proposto será estruturado pelos processos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações.

Quadro 9 - Processos de Gestão do Conhecimento e as Etapas dos Modelos Analisados

Processos da GC	Descrição
Identificar	Escaneamento (Boisot, 1998); construção de sentido (Choo, 1998); instilar a visão do conhecimento (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001); Identificação do conhecimento (Probst, Raub, Romhardt, 2002); Contextualizar (Dalkir, 2005); Atualizar (Dalkir, 2005); Estratégia (Terra, 2005); estrutura organizacional (Terra, 2005); aprendizado com o ambiente (Terra, 2005); Pessoas (Fonseca, 2006); Processos (Fonseca, 2006); Descobrir (APO, 2009); Desenhar (APO, 2009); Desenvolver (APO, 2009); Implementar (APO, 2009); Modelo de Objetivos (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Regras do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Conceitos (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Atores e Recursos (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009); direcionadores estratégicos (Batista, 2012); fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC (Batista, 2012); processo de GC (Batista, 2012); ciclo KDCA (Batista, 2012)
Criar	Desenvolver (Wiig, 1993); Solução de problemas (Boisot, 1998); criação de conhecimento (Choo, 1998); geração do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998); gerenciar as conversas (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001); criar o contexto adequado (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001); Obtenha (Bukowitz e Williams, 2002); Aprenda (Bukowitz e Williams, 2002); Aquisição de conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002); Desenvolvimento de conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002); Criar / capturar (Dalkir, 2005); cultura organizacional (Terra, 2005); gestão de recursos humanos (Terra, 2005); sistemas de informação (Terra, 2005); Pessoas (Fonseca, 2006); Processos (Fonseca, 2006); Processo do conhecimento (Riesco, 2006); Desenvolver (APO, 2009); Implementar (APO, 2009); Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009); processo de GC (Batista, 2012); ciclo KDCA (Batista, 2012)
Armazenar	Reeter (Wiig, 1993); Abstração (Boisot, 1998); codificação e coordenação do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998); Retenção do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002); gestão de recursos humanos (Terra, 2005); sistemas de informação (Terra, 2005); Processos (Fonseca, 2006); Processo do conhecimento (Riesco, 2006); Desenvolver (APO, 2009); Implementar (APO, 2009); Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009); processo de GC (Batista, 2012); ciclo KDCA (Batista, 2012)
Compartilhar	Compartilhar (Wiig, 1993); Disseminação (Boisot, 1998); transferência do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998); mobilizar os ativistas do conhecimento (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001); globalizar o conhecimento local (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001); Contribua (Bukowitz e Williams, 2002); Compartilhamento/distribuição do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002); Compartilhar / disseminar (Dalkir, 2005); gestão de recursos humanos (Terra, 2005); sistemas de informação (Terra, 2005); Pessoas (Fonseca, 2006); Processos (Fonseca, 2006); Sistemas (Fonseca, 2006); Processo do conhecimento (Riesco, 2006); Desenvolver (APO, 2009); Implementar (APO, 2009); Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009); processo de GC (Batista, 2012); ciclo KDCA (Batista, 2012)
Aplicar	Usar (Wiig, 1993); Assimilação (Boisot, 1998); tomada de decisão (Choo, 1998); Utilize (Bukowitz e Williams, 2002); construa e mantenha (Bukowitz e Williams, 2002); Utilização do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002); Aplicar / usar (Dalkir, 2005); Sistemas (Fonseca, 2006); Processo do conhecimento (Riesco, 2006); Desenvolver (APO, 2009); Implementar (APO, 2009); Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009); Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009); processo de GC (Batista, 2012); ciclo KDCA (Batista, 2012)

Fonte: elaborado pela autora.

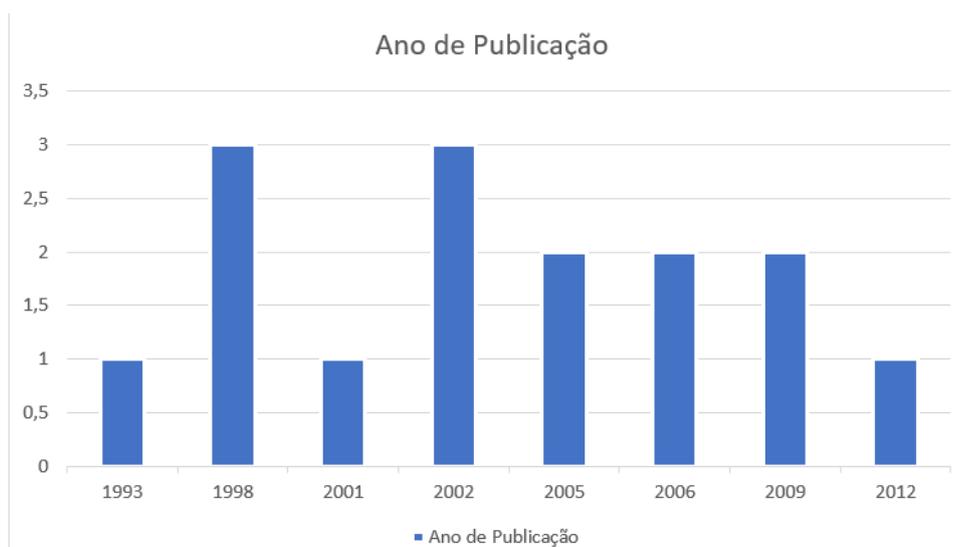
Ainda por meio das análises dos modelos de implantação de GC pesquisados é possível verificar que autores como Wiig (1993), Boisot (1998), Choo (1998) e Riesco (2006)

consideraram, para o desenvolvimento de seus modelos de GC, as características que o conhecimento deveria possuir para que os objetivos da GC pudessem ser alcançados. Esses autores, além de se referirem ao “conhecimento útil”, ao “conhecimento estruturado”, ressaltam a importância de que esse conhecimento sempre seja considerado a partir de um contexto específico.

De um modo um pouco distinto dos demais modelos analisados, os modelos apresentados pela APO (2009) e por Batista (2012) são voltados a uma realidade específica: o primeiro foi pensado para as pequenas e médias empresas da Ásia e o segundo para a administração pública brasileira.

A Figura 23 traz os anos em que os modelos analisados foram publicados. Por meio desta figura, é possível observar que os anos que tiveram mais modelos de implantação de GC foram os anos de 1998 e 2002. Se verifica também que o primeiro modelo de implantação de GC foi publicado em 1993 e o último em 2012. Além disso, se nota que não houve nenhum intervalo de tempo superior a quatro anos entre as publicações destes modelos. Ao considerar que a publicação de um modelo de GC acrescenta valor a GC por meio dos modelos já publicados, se conclui que a publicação de novos modelos de implantação de GC seja positivo. Porém, ainda de acordo com a Figura 23, o último modelo analisado foi publicado em 2012, o que ultrapassa os intervalos de tempo até então observados. Esta constatação justifica o desenvolvimento de novos modelos de implantação de GC como o proposto por este estudo.

Figura 23 - Ano de Publicação dos Modelos de Gestão do Conhecimento Analisados



Fonte: elaborado pela autora.

Uma vez, discorrido sobre os modelos de implantação da GC, se faz oportuno discorrer sobre os fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, assunto a que se dedica o próximo item deste trabalho.

2.3 Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento

Os fatores, as atividades ou as práticas existentes ou a serem desenvolvidas, atributos ou características que podem influenciar o sucesso ou falha de uma iniciativa de implantação da GC devem, de acordo com Wong (2005), ser analisados e trabalhados como fatores críticos para o seu sucesso.

Os FCS representam, para Furlanetto e Oliveira (2008), um caminho mais seguro para as organizações atingirem melhores resultados e sustentabilidade em longo prazo. Representam áreas em que resultados satisfatórios asseguraram o desempenho organizacional. Deste modo, Gnecco Jr. *et al.* (2010) afirmam que o estudo, mapeamento e compreensão dos FCS são obrigatórios para a implantação da GC nas organizações, o que exige uma avaliação sistemática e deliberada desses fatores, entendendo-os como cruciais na execução da gestão do conhecimento. Os autores realizaram uma pesquisa acerca dos FCS da GC e verificaram que existe uma diversidade de FCS na literatura, porém foi possível perceber uma convergência em torno de um conjunto de FCS fundamentais para implementação de estratégias de GC bem-sucedidas.

A implantação da GC, segundo Castillo e Cazarini (2009), tem gerado grandes benefícios para algumas organizações, entretanto, por outro lado, tem gerado fracassos para muitas outras, onde a implantação não se deu de forma adequada. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, as principais causas para o fracasso da implantação da GC estão relacionadas à dificuldade de ajustar a GC com a estratégia da organização e ao desenvolvimento fragmentado dessa prática, o que faz com que as organizações deem muita importância às TIC e negligenciam os aspectos humanos, culturais e estruturais.

Para Del-Massa, Damian e Valentim (2018), os FCS são aspectos relevantes da GC, devem ser continuamente monitorados e podem abranger desde a comunicação, tecnologia, pessoas, processos até aspectos de liderança.

Com o intuito de identificar os principais FCS da GC, Furlanetto e Oliveira (2008) desenvolveram uma pesquisa e encontraram a alta administração como o fator mais destacado na literatura. Para os autores, esta posição de destaque se justifica uma vez que cabe a alta

administração mobilizar os demais níveis hierárquicos, por meio do suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e liberdade de interação entre as pessoas e grupos.

O suporte da alta direção, segundo Wong (2005), é fundamental para GC, uma vez que sua implantação requer uma profunda alteração organizacional.

A aprendizagem com o ambiente, de acordo com Furlanetto e Oliveira (2008), deve ser um considerado um FCS da GC devido à instabilidade do ambiente e a necessidade de aprender com as mudanças do contexto. “Fornecedores, parceiros, entidades de pesquisa, universidades, governo, clientes e concorrentes estão mutuamente relacionados aos fatores internos na geração e disseminação do conhecimento” (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008, p. 104).

Outro FCS relacionado a GC destacado pela pesquisa de Furlanetto e Oliveira (2008) foi a cultura organizacional, que tem potencial para direcionar as ações operacionais e a maior ou menor agregação do conhecimento. Segundo os autores, a cultura organizacional deve estar alinhada ao processo de aprendizagem, aos programas de incentivos, a orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, a existência de um clima organizacional positivo e a funcionários comprometidos com a organização.

A cultura, conforme Davenport e Prusak (1998), além de ser totalmente depende dos indivíduos que compõe a organização, é influenciada pelo motivo que levou a organização a contratá-los ou pela razão que levaram os indivíduos a irem para tal organização.

A implantação da GC deve estar alinhada à cultura organizacional vigente, ou esta deverá ser mudada de forma a viabilizar tal implantação de tal processo (WONG, 2005). Ainda de acordo com o autor, uma cultura organizacional favorável a GC se denota pela predisposição à exploração, pelo encorajamento à inovação, ao compartilhamento do conhecimento como forma de multiplicá-lo e a reutilização deste como forma de valorizá-lo.

Segundo Castillo e Cazarini (2009, p. 68), a cultura organizacional de conhecimento “define as principais crenças, valores, normas e costumes sociais que governam o comportamento dos indivíduos na organização”.

O alinhamento das ações de GC com as estratégias e objetivos organizacionais é, segundo Fresneda *et al.* (2009), um dos fatores que dificultam a implantação da GC nas organizações.

A estratégia disponibiliza a organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos para que os objetivos da GC possam ser alcançados (WONG, 2005). Assim, possuir uma clara e bem planejada estratégia se constitui em FCS da GC.

Novas estruturas organizacionais foi outro FCS da GC destacado na pesquisa de Furlanetto e Oliveira (2008). Estas estruturas se constituem em um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado e envolvem os seguintes aspectos: mudanças internas, cooperação entre equipes distribuídas fisicamente, equipes definidas por projeto, descentralização de tarefas, autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado, redução de níveis hierárquicos e desempenho vinculado à satisfação dos clientes.

A liderança, para Batista (2012), apresenta grande relevância para o sucesso da implementação da GC porque é de sua responsabilidade:

- apresentar e reforçar a visão, os objetivos e as estratégias de GC;
- estabelecer a estrutura de governança e os arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC;
- alocar recursos financeiros para viabilizar os projetos de GC e garantir a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços;
- definir a política de proteção do conhecimento; e
- ser exemplo nas áreas de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

A mensuração dos resultados, de acordo com a pesquisa realizada por Furlanetto e Oliveira (2008), representa um FCS da GC, pois a partir da definição de métricas, avalia os investimentos em GC e identifica a aderência da GC aos objetivos de negócio. Ainda de acordo com a pesquisa realizada pelos autores, a mensuração dos resultados é um estímulo à manutenção e até o incremento dos valores aplicados. Apesar da dificuldade de definir indicadores e avaliar os resultados, os autores concluem que existe concordância na literatura sobre a necessidade de mensurar os investimentos, mesmo que os resultados não apresentem exatidão matemática.

A avaliação de benefícios e a criação de valor relacionados a GC são, também para Wong (2005), de difícil mensuração, mas devem representar sua principal meta, uma vez que possibilita aos membros da organização perceber os benefícios por ela gerados.

As pessoas são consideradas um importante viabilizador da GC porque são elas que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam conhecimento. Ressaltando a importância das pessoas para o sucesso da implantação da GC, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as organizações não podem criar conhecimento senão pelas pessoas, elas são as únicas capazes de realizar tal feito.

As organizações precisam reconhecer o papel fundamental que as pessoas desempenham nos processos de GC e, então, criar condições para que elas possam contribuir de maneira efetiva para a criação do conhecimento organizacional. Diante disso, os programas de educação e capacitação e o trabalho de desenvolvimento de carreiras são essenciais para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC e, assim, contribuírem para a melhoria do desempenho organizacional, além da disseminação de informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC na organização para assegurar a participação de todos (BATISTA, 2012). O autor cita algumas práticas de GC destinadas a aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC, como: fóruns/listas de discussão, comunidades de prática, educação corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching* e universidade corporativa.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 56), o “conhecimento é invisivelmente criado na mente das pessoas, e somente o ambiente organizacional adequado as motivará a criá-lo, compartilhá-lo e usá-lo”. Deste modo, o sucesso da GC depende da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento, o que pode ser favorecido pelo uso de políticas motivacionais e de recompensa que incentivem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação (WONG, 2005).

Furlanetto e Oliveira (2008) afirmam que as práticas e políticas de gestão de pessoas têm impacto direto no aumento do capital intelectual da organização e que a contratação e treinamento de pessoas devem estar alinhados com os critérios de acompanhamento e premiação pelo desempenho observado.

Para o sucesso da implantação da GC, Fresneda *et al.* (2009) afirmam que é necessário que haja uma mudança nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho e, principalmente, exige que as pessoas tenham fácil acesso a recursos de informação importantes para que o conhecimento possa ser criado e compartilhado.

Para que as organizações tenham benefícios com a implantação da GC é preciso incorporá-la à gestão de processos, porque, conforme Batista (2012), processos sistemáticos e modelados com o conhecimento adequado contribuem para melhorar o desempenho organizacional. Para tanto, o autor sugere as seguintes ações de GC:

- definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização;
- modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor e alcançar alto desempenho institucional;

- adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos, com o objetivo de assegurar a continuidade das operações, da prevenção e da correção; e
- avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para aprimorar o desempenho, os produtos e os serviços públicos.

O autor cita ainda importantes práticas de GC que estão diretamente relacionadas com a estruturação de processos organizacionais que atuam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, dentre as quais se destacam: melhores práticas (*best practices*); *benchmarking* interno e externo; memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; sistemas de inteligência organizacional; mapeamento e auditoria do conhecimento; sistema de gestão por competências; banco de competências organizacionais; banco de competências individuais; e gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

Para Wong (2005), a gestão dos processos da GC (criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento) diz respeito a essência do que pode ser feito com o conhecimento nas organizações, de modo que sugere que tais processos devem ser “incorporados às atividades diárias dos funcionários, de forma a se tornarem práticas comuns na organização” (WONG, 2005, p. 271).

A sistematização dos processos, de acordo com Furlanetto e Oliveira (2008, p. 107), “é uma prática direcionada à qualidade dos produtos e serviços e à busca de satisfação dos clientes”.

De acordo com a UNE-ISO/TR 26122 (2008), a análise dos processos de trabalho implica identificar: a relação entre os processos de trabalho e seu contexto de negócio; a relação entre os processos de trabalho e as regras que regem sua aplicação; a quebra hierárquica dos processos de trabalho em seus componentes ou partes constituintes; e a interdependência sequencial entre os processos de trabalho diferenciados ou entre simples operações. A UNE-ISO/TR 26122 (2008) destaca que as análises de processo deveriam se iniciar pelo estudo do contexto em que a organização desenvolve suas atividades.

De acordo com a pesquisa realizada por Correa, Ziviani e Martins (2018), para a que GC possa ser efetivamente implantada é preciso avaliar a necessidade e a disponibilidade de recursos financeiros necessários para a sua operacionalização. Nesta avaliação, ainda de acordo com os autores, devem ser considerados aspectos como infraestrutura, sistemas tecnológicos, salários e insumos materiais.

É importante destacar que, conforme já mencionado anteriormente, as pessoas são as únicas fontes criadoras de conhecimento. Portanto, é possível concluir que sem pessoas não existe GC. Porém, para que a GC possa alcançar os resultados desejados, é preciso que sejam disponibilizadas as pessoas adequadas e preparadas para o desempenho de tais funções.

Além dos recursos financeiros e pessoal, Correa, Ziviani e Martins (2018) ressaltam que é necessário disponibilizar tempo para que os colaboradores possam compartilhar conhecimento e para que a equipe de GC realize suas atividades.

A tecnologia é essencial para a implantação da GC nas organizações, uma vez que possibilita agilizar os processos de GC por meio de ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento (BATISTA, 2012). Como exemplos destas ferramentas tecnológicas, o autor cita mecanismos de busca, repositórios digitais, portais, intranets, internets, plataformas de comunidade de prática virtuais e gestão eletrônica de documentos (GED).

Furlanetto e Oliveira (2008) ressaltam que tecnologia ou sistemas de informação não representam apenas a estrutura tecnológica, mas também *softwares* e bancos de dados que registram e permitem a disseminação de informações e conhecimento em todas as áreas da organização, mesmo as que se encontram distribuídas remotamente.

Holsapple e Joshi (1999) propuseram a existência de três classes de influências para o sucesso da implantação da GC nas organizações que são:

1. Gestão: constituída pelos fatores coordenação, controle, medição e liderança.
2. Recursos: diz respeito a aspectos como o conhecimento e demais recursos (humanos, materiais e financeiros), e
3. Meio ambiente: engloba os fatores vinculados à concorrência, aos mercados, à pressão do tempo, aos aspectos governamentais e climas econômicos, etc.

Com o objetivo de criar um conjunto detalhado e abrangente de FCS da GC, Wong e Aspinwall (2004) realizaram uma abrangente busca literária que os levaram a destacar os seguintes FCS: apoio da liderança, cultura favorável, tecnologia da informação, estratégia e propósitos, avaliação e medição, infraestrutura organizacional, processos e atividades, fatores motivacionais, recursos e pesquisas, educação e treinamento e gestão de recursos humanos.

Para que as organizações possam competir e se destacar em um mercado altamente competitivo, Chong e Choi (2005) destacam os FCS da GC que podem fornecer uma perspectiva mais adequada de como gerenciar as atividades de conhecimento e potencializar a eficácia relacionada ao conhecimento organizacional. Para os autores, esses FCS da GC são os

seguintes: treinamento dos colaboradores, envolvimento dos colaboradores, trabalho em equipe, empoderamento dos colaboradores, liderança e comprometimento da alta administração, infraestrutura de sistemas de informação, mensuração de desempenho, cultura favorável, *benchmarking*, estrutura de conhecimento e eliminação das limitações organizacionais.

Liderança, pessoas, processos e tecnologias são, para Dalkir (2005), os principais fatores críticos de sucesso da GC. Hung *et al.* (2005) destacaram em suas pesquisas sete fatores considerados críticos para o sucesso da implantação da GC: 1) estratégia de *benchmarking* e estrutura de conhecimento; 2) cultura organizacional; 3) tecnologia da informação; 4) envolvimento dos trabalhadores e formação; 5) liderança e compromisso da alta administração; 6) ambiente de aprendizagem e controle de recursos; e 7) avaliação da formação profissional e trabalho em equipe.

OS FCS para a promoção e manutenção das condições adequadas ao desenvolvimento de práticas da GC, de acordo com Terra (2005), são os seguintes: alta administração, políticas de recursos humanos, cultura organizacional, estrutura organizacional, sistema de informação e mensuração de resultados.

Após realizar uma análise da literatura, Castillo e Cazarini (2009) destacam os seguintes FCS da GC: estratégia de gestão do conhecimento alinhada à estratégia da organização, cultura organizacional de conhecimento, sistemas de informação, envolvimento e treinamento dos funcionários, liderança e compromisso de gerentes de alto nível, estabelecimento de atividades, funções e processos e avaliação do desempenho e *benchmarking* das práticas de GC.

Para que a GC possa ser implantada de modo adequado, Garcia e Possamai (2009) discorrem sobre a importância de considerar os seguintes FCS: plataforma de trabalho, suporte da alta direção, necessidades e oportunidades da GC, alinhamento com objetivos estratégicos, infraestrutura definida para GC, processos definidos para GC, investimento em recursos, avaliação e medição de resultados, cultura organizacional, capacitação para GC e políticas motivacionais.

Com o propósito de abordar a GC e a importância dos FCS na implementação das estratégias de GC, Gnecco Jr. *et al.* (2010) criaram, a partir de um levantamento bibliométrico, uma lista com os 20 principais FCS da GC. Nesta lista, os autores destacam os FCS de acordo com o maior número de citações encontradas e possivelmente de relevância: 1) Liderança e comprometimento da alta administração; 2) Gestão do conhecimento com base na medição de desempenho; 3) Tecnologia, infraestrutura de sistemas de informação, sistema de gestão de infraestrutura de Gestão de Conhecimento; 4) Fatores motivacionais, compartilhamento de

conhecimento, envolvimento dos trabalhadores, incentivos e recompensas; 5) Cultura, cultura amigável de conhecimento; 6) Políticas, processos, atividades e procedimentos, reengenharia de processos, processo de negócio e proposição de valor; 7) Programas de Treinamento, treinamento de empregados; 8) Estratégia, estratégia e objetivo, estratégia do conhecimento, GC como uma iniciativa estratégica; 9) Redes de peritos, equipe específica, apoio dos administradores experientes; 10) Definição de critérios para o conteúdo selecionado; 11) Arquitetura do Conhecimento, estrutura de conhecimento; 12) *Empowerment*; 13) Infraestrutura organizacional; 14) Eliminação das barreiras organizacionais; 15) Alinhamento entre estratégia de GC e estratégia dos negócios; 16) Abordagem holística/sistêmica da gestão do conhecimento; 17) Imitar as empresas líderes em GC; 18) Gestão da mudança e impacto da comunicação; 19) Gestão do conhecimento em todo o seu ciclo de vida; e 20) Recursos e Pesquisas.

Para Besen (2013), os seguintes FCS devem ser considerados antes da implantação da GC nas organizações: apoio e liderança gerencial, cultura, tecnologia da informação, estratégia e objetivo, medição, infraestrutura organizacional, processos e atividades, auxílio motivacional, recursos, treinamento e educação e gestão de RH.

Por meio de uma pesquisa para desenvolver um modelo de GC voltado ao contexto de uma Instituição de Educação Superior, Rivera e Rivera (2016) identificaram seis facilitadores ou FCS da GC: liderança, cultura, estrutura, recursos humanos, tecnologias da informação e comunicação, e medição. Esses FCS foram considerados porque, de acordo com os autores, possibilitam a execução dos processos de criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento.

Correa, Ziviani e Martins (2018) analisaram 18 estudos acerca dos FCS da GC no período de 1997 a 2015. Tal análise resultou no destaque de 13 FCS que devem orientar a implantação da GC nas organizações: estratégia; liderança e suporte da alta administração; equipe de gestão do conhecimento; recursos (financeiro, humano, material e tempo); processos e atividades; gestão de recursos humanos; treinamento e educação; motivação; trabalho em equipe; cultura; tecnologia da informação; mensuração; e projeto piloto.

Por meio de um estudo para analisar a aderência do modelo de Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento holística, Correa, França e Ziviani (2018) identificaram, na obra de Davenport e Prusak (1998), os FCS demonstrados no Quadro 10.

Quadro 10 - Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento Encontrados na Obra de Davenport e Prusak (1998)

FCS	Trechos da obra de Davenport e Prusak (1998)
Estratégia	“Os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir (por exemplo, empresas cujo propósito estratégico envolva aproximar-se do cliente podem optar por codificar o conhecimento ligado a clientes)” (Davenport e Prusak, 1998, p. 84).
Liderança e suporte da alta administração	“é impossível transformar a empresa através da gestão do conhecimento se o presidente e sua equipe de diretores não ombrear” (Davenport e Prusak, 1998, p. 213).
Equipe da gestão do conhecimento	Funções a serem desempenhadas pelos gerentes de conhecimento (Davenport e Prusak, 1998, p. 135) e pelo <i>Chief Knowledge Officer</i> , um cargo da alta administração (Davenport e Prusak, 1998, p. 138-139).
Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	“Projetar, implementar e supervisionar a infraestrutura do conhecimento da empresa, incluindo suas bibliotecas, bancos do conhecimento, redes humanas e computadorizadas do conhecimento, centros de pesquisa e estrutura organizacional orientada para o conhecimento” (Davenport e Prusak, 1998, p. 138-139).
Processos e atividades	Geração do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998, p. 63-82), codificação e coordenação do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998, p. 83-106), e transferência do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998, p. 107-128).
Treinamento e educação	“programas educacionais” (Davenport e Prusak, 1998, p. 139) como ação de curto prazo para moldar a cultura organizacional com orientação para o conhecimento.
Motivação	“programas de incentivo” (Davenport e Prusak, 1998, p. 139) como ação de curto prazo para moldar a cultura organizacional com orientação para o conhecimento.
Cultura	“mudanças de longo prazo na cultura organizacional e nos comportamentos individuais (Davenport e Prusak, 1998, p. 138) e “construir uma cultura do conhecimento” (Davenport e Prusak, 1998, p. 139).
Tecnologia da informação	“as empresas podem aplicar uma ampla variedade de tecnologias aos objetivos da gestão do conhecimento; algumas estão disponíveis há muitos anos” (Davenport e Prusak, 1998, p. 151).
Mensuração	“Medir e gerir o valor do conhecimento, por meio da análise financeira e convencional e da gestão de relatos de experiências. Se a organização não tiver uma ideia clara do valor do conhecimento e de sua gestão, a função terá vida curta”. (Davenport e Prusak, 1998, p. 139).
Projeto piloto	Investir em áreas de conhecimento de alto valor e atuar em múltiplas frentes (cultura, tecnologia, organização) começando “com um projeto-piloto focado” (Davenport e Prusak, 1998, p. 196) a partir de “um problema empresarial reconhecido relacionado com o conhecimento” (Davenport e Prusak, 1998, p. 198).

Fonte: Correa, França e Ziviani (2018).

Com base nos autores citados acerca dos FCS da GC, elaborou-se o Quadro 11 onde se destacam os FCS citados, bem como seus autores.

Quadro 11 - Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento

Fator crítico de sucesso	Autores
Alta administração	Davenport e Prusak (1998); Chong e Choi (2005); Hung <i>et al.</i> (2005); Wong (2005); Terra (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Castillo e Cazarini (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Aprendizagem com o ambiente	Furlanetto e Oliveira (2008)
<i>Benchmarking</i>	Chong e Choi (2005); Hung <i>et al.</i> (2005); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)
Capacitação para GC	Garcia e Possamai (2009);
Cultura	Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Chong e Choi (2005); Hung <i>et al.</i> (2005); Terra (2005); Wong (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Castillo e Cazarini (2009); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Besen (2013); Rivera e Rivera (2016); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Empoderamento	Chong e Choi (2005); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010);
Estratégia	Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Wong (2005); Castillo e Cazarini (2009); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Besen (2013); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais	Wong e Aspinwall (2004); Terra (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Castillo e Cazarini (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Besen (2013); Rivera e Rivera (2016)
Liderança	Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Chong e Choi (2005); Dalkir (2005); Hung <i>et al.</i> (2005); Castillo e Cazarini (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Batista (2012); Besen (2013); Rivera e Rivera (2016); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Mensuração dos Resultados	Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Chong e Choi (2005); Terra (2005); Wong (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Besen (2013); Rivera e Rivera (2016); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Necessidades e oportunidades da GC	Garcia e Possamai (2009)
Pessoas / Políticas Motivacionais	Davenport e Prusak (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Chong e Choi (2005); Dalkir (2005); Hung <i>et al.</i> (2005); Wong (2005); Terra (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Castillo e Cazarini (2009); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Batista (2012); Besen (2013); Rivera e Rivera (2016); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Plataforma de trabalho	Garcia e Possamai (2009)
Processos	Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Dalkir (2005); Wong (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Castillo e Cazarini (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Batista (2012); Besen (2013); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Projeto piloto	Davenport e Prusak (1998); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Recursos (financeiro, material e tempo)	Davenport e Prusak (1998); Holsapple e Joshi (1999); Garcia e Possamai (2009); Besen (2013); Correa, Ziviani e Martins (2018)
Tecnologia	Davenport e Prusak (1998); Wong e Aspinwall (2004); Chong e Choi (2005); Dalkir (2005); Hung <i>et al.</i> (2005); Terra (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Castillo e Cazarini (2009); Gnecco Jr. <i>et al.</i> (2010); Batista (2012); Besen (2013); Rivera e Rivera (2016); Correa, Ziviani e Martins (2018)

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 11, foi possível verificar os dez FCS da GC mais citados na literatura pesquisada. Os FCS mais citados, bem o número de citações recebidas se encontra na Tabela dois.

Tabela 2: Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento mais citados

FCS	Número de citações
Pessoas / Políticas Motivacionais	18
Cultura	14
Tecnologia	13
Mensuração dos Resultados	11
Liderança	11
Processos	11
Alta administração	10
Estratégia / Alinhamento com os objetivos estratégicos	9
Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais	8
Recursos (financeiro, material e tempo)	5

Fonte: elaborado pela autora.

O levantamento dos dez FCS da GC mais citados na literatura pesquisada constituirá a base para a coleta de dados e para o desenvolvimento das diretrizes estratégicas da GC. Após este levantamento, discorre-se sobre a memória organizacional para que suas características sejam identificadas e consideradas na proposição do modelo de implantação da GC, bem como nas diretrizes estratégicas.

2.4 Memória organizacional

Apesar do alto volume de informação produzido pelas organizações, Molina e Valentim (2015) afirmam que muitos conteúdos têm se perdido, o que se deve à falta de uma gestão adequada para preservá-los para que, no futuro, possam ser acessados e disseminados. Diante desta situação, as autoras chamam a atenção para importância dos aspectos relacionados a memória organizacional que podem reverter ou, ao menos, minimizar tais perdas.

Para que possam desenvolver vantagens competitivas e se destacarem em um cenário de alta competitividade, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que as organizações precisam criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seu histórico e em seus processos organizacionais. O conceito de memória organizacional é abordado “enquanto conhecimento organizacional que integra experiências passadas, arquivadas e vividas no contexto das organizações” (NEVES; CERDEIRA, 2018, p.3). Os autores destacam ainda a importância de preservar esta memória para compartilhar e manter o conhecimento dentro da organização, independentemente da rotatividade dos seus colaboradores. Para Nascimento e Vitoriano (2017, p. 205)

Pensando no âmbito das empresas, acredita-se que a memória pode trazer diferenciais consideráveis para o processo administrativo, dentre estes: a redução do retrabalho e a reutilização de informações e conhecimento previamente adquiridos. Esta reutilização se dá com a possibilidade de reelaborar dados existentes nos repositórios informacionais, sejam eles sistemas ou arquivos, atribuindo novo sentido aos registros armazenados que, até então, não tenham sido utilizados em toda sua potencialidade.

A MO, conforme Spiller e Pontes (2007), é composta por um conjunto de conhecimentos derivados de experiências das pessoas, da cultura, dos processos e dos documentos. Deste modo, a MO é influenciada, entre outras coisas, pelas pessoas, cultura e processos, assim como ocorre com a GC.

Para Molina e Valentim (2015, p. 149),

a memória de uma organização envolve todo seu ambiente, perpassando por sua cultura organizacional, de recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação.

A MO, segundo Santos (2012), apresenta um conceito metafórico, uma vez que considera que as organizações têm a capacidade de lembrar como a tem o ser humano, além de sinalizar a necessidade de identificar mecanismos que podem gerar e reter conhecimento. Para o autor, um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações é o fato de que, pela inexistência de uma MO adequadamente estruturada, as pessoas são as únicas a deterem conhecimento.

Dentre os diversos conceitos encontrados na literatura, Santarém e Vitoriano (2016) utilizaram em seu trabalho a definição de MO como

[...] acervo de informação, conhecimento e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento (MENEZES, 2006, p. 31).

Nesta definição de MO, os autores supracitados destacam a existência de dois importantes referenciais da inteligência competitiva que servem igualmente para a gestão do conhecimento.

Primeiro a referência à capacidade da organização de criar mecanismos para preservar o estoque de conhecimento naturalmente produzido ao longo do desenvolvimento das atividades da organização e utilizar essa informação em atividades futuras. Em segundo lugar refere-se também à capacidade da organização de reutilizar esse capital intelectual para outras utilizações futuras, que é uma das bases da inteligência competitiva. (SANTARÉM; VITORIANO, 2016, p. 167)

De modo mais abrangente, a MO, segundo Freire *et al.* (2012), deve ser vista como uma estrutura de rede composta por pessoas, artefatos, experiências e processos interligados que constituem a estrutura de conteúdos e conhecimentos que foram preservados ao longo do tempo

e que se associam de acordo com as necessidades organizacionais. É possível verificar que esta definição de MO destaca elementos que se articulam fortemente com a GC como pessoas, experiências e processos, o que demonstra a estreita ligação entre GC e MO e, assim, reforça a necessidade de se desenvolver um modelo de implantação de GC que considere as características da MO.

A memória organizacional

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. Mas fazer uso de este tipo de informação é uma atividade complexa, pois se encontra dispersa dentro da organização em diversos lugares (i.e., nos indivíduos, em documentos, em relatórios, sistemas de informação, etc.) e é heterogênea (i.e., conhecimentos tácito, explícito, mentalizado, codificado, incorporado, embutido, declarativo, procedural, condicional, etc.) (MELGAR-SASIETA; BEPLER; PACHECO, 2011, p. 1).

Para Remor *et al.* (2009), a memória é uma importante etapa da construção da aprendizagem organizacional, sendo memória organizacional dependente do conhecimento existente na organização. O adequado armazenamento do conhecimento na memória organizacional garante que o mesmo não desapareça, podendo ser utilizado sempre que necessário, quantas vezes forem necessárias, independentemente das pessoas que entram ou saiam da organização.

A MO, de acordo com Nascimento e Vitoriano (2017), diz respeito ao valor que os indivíduos concedem aos dados, informação e conhecimento, com relação a utilização desse conteúdo para a gestão e para o processo decisório, uma vez que permitem o embasamento de ações tomadas no presente, a partir da utilização de informações retrospectivas.

De acordo com a pesquisa que realizaram, Neves e Cerdeira (2018) concluíram que não existe um consenso sobre a definição do conceito de memória organizacional. As definições de MO destacadas por estes autores são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 12 - Definições de Memória Organizacional

Autores	Definições
Walsh e Ungson (1991)	A MO diz respeito à capacidade de obter, reutilizar e recordar informações sobre as decisões anteriormente tomadas e os problemas já resolvidos.
Stein (1995)	A MO se refere aos meios pelos quais se busca o conhecimento sobre a experiência do passado para o incorporar e dar suporte às atividades do presente, com o objetivo último de produzir maiores ganhos de eficácia organizacional.
Van Heijst, Van Der Spek e Kruizinga (1997, p. 41)	A MO é “uma representação explícita, desencarnada e persistente do conhecimento e da informação numa organização”.
Nilakanta, Miller e Zhu (2006)	A MO deve ser entendida enquanto conhecimento organizacional que integra experiências passadas, arquivadas e vividas pelos seus elementos nos seus contextos técnicos, sociais e funcionais do ambiente de trabalho. É uma espécie de mapa com grandes quantidades de informação sobre experiências passadas, cuja mobilização e utilização permite à organização evitar cometer os mesmos erros, assegurando-se ao mesmo tempo que continua a usar as melhores práticas e a sabedoria coletiva.
Huang <i>et al.</i> (2013)	A MO representa um repositório de conhecimentos e <i>know-how</i> de um conjunto de indivíduos que trabalham num determinado negócio, colocando-se numa perspectiva de capital humano.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Neves e Cerdeira (2018).

O cerne da MO, de acordo com Feitoza e Duarte (2018), é composto por informações que devem ser úteis e relevantes para tomada de decisões e resoluções de problemas. Os autores afirmam que a memória não pode ser estática, ou seja, ela precisa se reinventar a partir dos acontecimentos e fatos para, assim, contribuir com o posicionamento de nível estratégico organizacional.

Conforme Ottonicar, Conduita e Vitoriano (2016, p. 112)

Um dos principais objetivos da memória organizacional é o de constituir mecanismos que permitam armazenar documentos com informações e conhecimentos que serão utilizados posteriormente pela organização. Além disso, a memória facilita a busca das informações porque estrutura o arcabouço documental, permitindo que os indivíduos se apropriem de conhecimentos passados, previamente selecionados e organizados para essa finalidade.

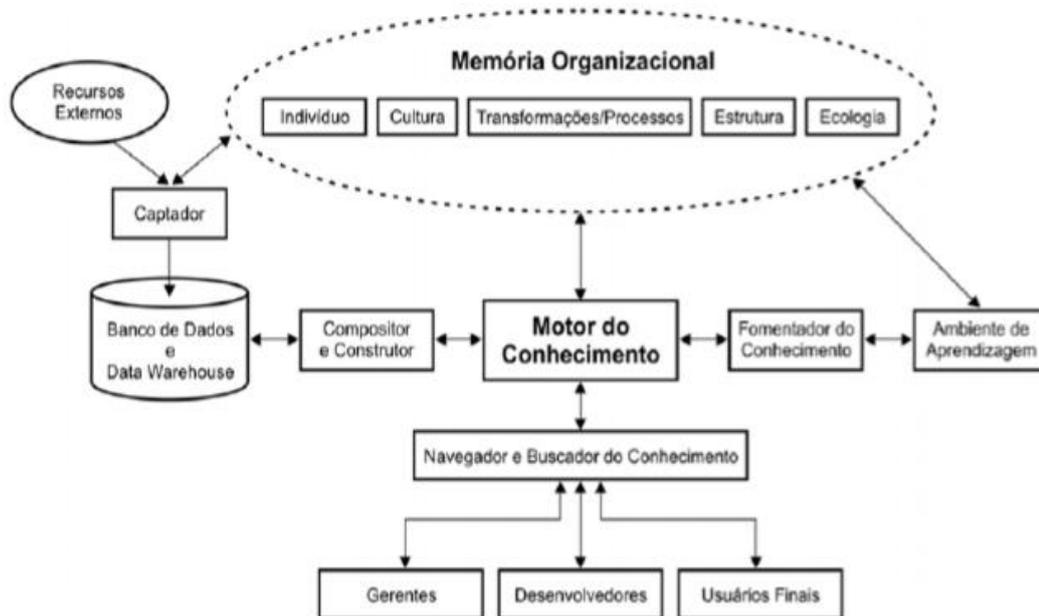
Para que o conhecimento seja adequadamente armazenado de modo a ser utilizado no futuro, as organizações precisam desenvolver uma MO. Como tal processo pode, por vezes, se mostrar complexo e abrangente, é importante que as organizações utilizem um modelo de memória organizacional que, na visão de Nascimento e Vitoriano (2017), se propõe a registrar, organizar e disseminar o conhecimento produzido por uma organização, de modo a cumprir uma série de metas, conforme proposto por Freire *et al.* (2012, p. 44):

evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização.

Nilakanta, Miller e Zhu (2006) desenvolveram um modelo de MO, cujo centro é o conhecimento que interage e sustenta os outros componentes. O modelo, conforme Figura 24, é composto por cinco componentes internos (indivíduos, cultura, transformações/processos, estrutura e ecologia da organização) e um componente externo (arquivos externos). Sobre estes componentes, os autores fazem as seguintes considerações:

- Os indivíduos são as pessoas que trabalham e desenvolvem atividades. Deste modo, estas pessoas adquirem habilidades e competências que são internalizadas e processadas em suas mentes, constituindo a memória individual;
- A cultura representa a maneira de perceber, pensar e sentir, podendo se modificar a cada experiência. As experiências passadas são muito importantes porque podem auxiliar em decisões futuras, o que faz com que a cultura se torne um tipo de armazenagem organizacional;
- As Transformações / Processos ocorrem diariamente nas organizações em função da informação e do conhecimento que trazem consigo. As experiências acumuladas são embutidas nos processos e procedimentos individuais e organizacionais;
- A Estrutura tem o potencial de influenciar o comportamento dos indivíduos e sua relação com o ambiente;
- A Ecologia ou a Estrutura Física representa o local de trabalho onde as informações são codificadas e reveladas e auxilia na criação e no reforço das prescrições de comportamento organização;
- Os Arquivos Externos são importantes porque guardam informações sobre o passado das organizações que podem ser recuperadas, demonstrando que a organização não é o único repositório de seu passado.

Figura 24 – Memória Organizacional em um Sistema do Conhecimento Organizacional



Fonte: Nilakanta, Miller e Zhu (2006).

Se faz oportuno destacar que todos os componentes da MO demonstrados na Figura 24, quais sejam indivíduos, cultura, processos e estrutura representam FCS da GC percorridos anteriormente neste trabalho, o que demonstra que GC e MO são conceitos extremamente relacionados e por isso, é importante que os modelos de implantação de GC considerem as características da MO.

Nas organizações contemporâneas, a MO, conforme Chiavenato (2010), se tornou uma prática comum em virtude das mudanças que ocorrem no mercado em que atuam, o que implica na utilização de informações armazenadas nas memórias organizacionais para a tomada de decisões e para planejar ações futuras.

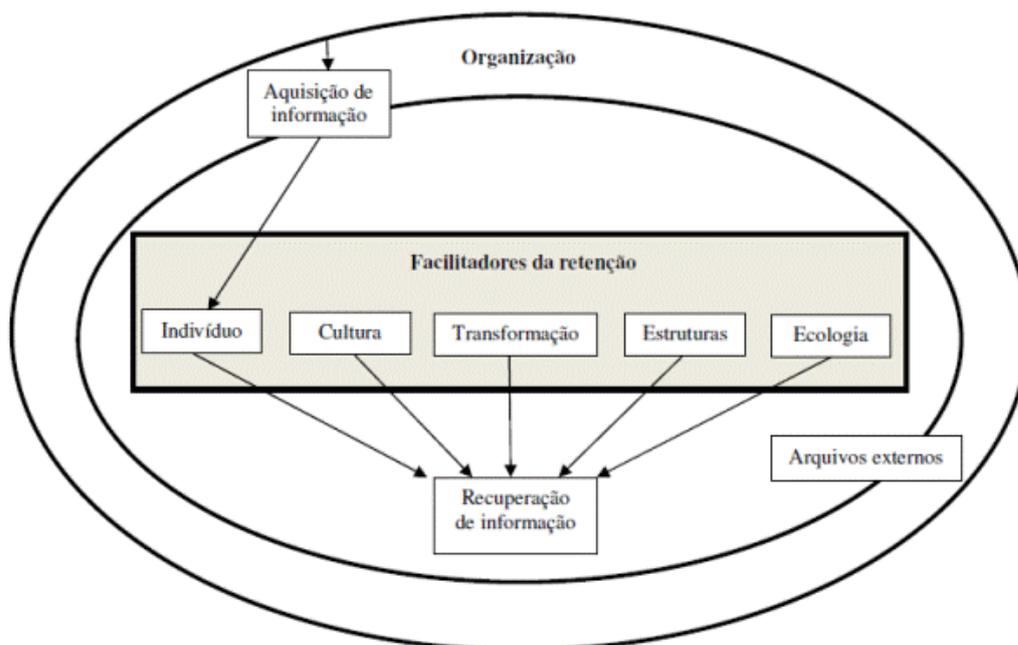
Cabe a MO, segundo Nascimento *et al.* (2016), responder as principais dúvidas e questões acerca do contexto organizacional e disponibilizar informações relevantes para a execução das tarefas e atividades desempenhadas neste contexto.

Para que o conhecimento armazenado na MO possa, de fato, ser utilizado, esta precisa ser estruturada de forma a possibilitar a recuperação do conhecimento. Baseados nesta premissa, Walsh e Ungson (1991) desenvolveram um modelo para estruturar a memória organizacional com o processo de retenção do conhecimento composto por cinco seções, conforme a Figura 25. Os autores explicam que:

- Na primeira seção, o destaque é dado aos indivíduos que retêm informações com base em suas experiências e observações diretas;

- Na segunda seção, se destaca a cultura organizacional, que deve ser desenvolvida para perceber, pensar e sentir sobre os problemas transmitidos aos membros da organização;
- Na terceira seção, o papel principal cabe a transformação, entendida como a lógica que orienta a transformação de uma entrada em uma saída;
- Na quarta seção, se destaca a estrutura, compreendida como a maneira pela qual os indivíduos e grupos se relacionam internamente e externamente à organização; e
- Na quinta seção, o destaque é dado a ecologia, que diz respeito ao local de trabalho, que desempenha um importante papel na retenção de informações sobre a organização e seus membros.

Figura 25 - Modelo para Estruturar a Memória Organizacional



Fonte: Walsh e Ungson (1991).

Conforme demonstrado na Figura 25, o modelo para a estruturar a MO de Walsh e Ungson (1991) se compõe de uma série de elementos compreendidos pela GC como pessoas, cultura, estrutura, entre outros. Além disso, o processo de retenção do conhecimento sugere um fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organização, e também o processo de conversão entre o estado tácito e explícito, em uma estrutura muito semelhante a apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) no Modelo SECI voltado à GC.

As vantagens que a MO pode trazer às organizações destacadas por Nascimento *et al.* (2016) são as seguintes:

- representa um diferencial competitivo devido ao valor que os colaboradores atribuem a informação e ao conhecimento;
- garante a preservação da história da organização e dos colaboradores para utilização futura;
- auxilia no processo decisório, uma vez que dá aos tomadores de decisão a possibilidade de se embasarem em ações tomadas no passado;
- contribui significativamente para o desenvolvimento de estratégias que auxiliam na resolução de problemas;
- evita que os gestores tenham retrabalho;
- possibilita que as decisões sejam mais bem embasadas;
- contribui para antecipar atuações futuras;
- encaminha a organização à competitividade e ao equilíbrio entre conservação e manutenção de recursos digitais;
- favorece o uso e reuso dos recursos informacionais, o que gera vantagem competitiva diante das organizações que não possuem uma MO.

Por meio das vantagens destacadas pelas autoras é possível identificar semelhanças entre a MO e a GC como o valor do conhecimento e auxílio no processo decisório.

Para Barros, Ramos e Perez (2015), a MO é capaz de subsidiar tanto o desenvolvimento da organização quanto dos indivíduos que a compõem, uma vez que os indivíduos podem agregar conhecimento, além de aprender com as experiências, estratégias e ações realizadas pela organização. A organização, por seu lado, pode fazer uso do conjunto de conhecimentos acumulados que vinculados ao conhecimento dos indivíduos, apoiam as ações e decisões organizacionais. Apesar disso, os autores ressaltam que as organizações perdem muito conhecimento por não disporem de elementos que possibilitam sua retenção. Para que a MO possa ser adequadamente utilizada, os autores concluem que as organizações precisam desenvolver um ambiente favorável à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos que a compõem de modo a alimentar a MO de maneira consistente.

Múltiplos benefícios de gerir documentos e informação são enumerados pela norma ISO 15489-1 (2016) como: melhora a transparência e a prestação das contas organizacionais; contribui para o cumprimento legal e normativo; protege direitos e obrigações da organização

e de seus agentes; protege a propriedade intelectual como patentes licencias, contratos, etc.; apoia programas de governança; apoia e protege ante possíveis litígios; favorece atividades de pesquisa e desenvolvimento baseado na evidência documentada; facilita a formação de identidade corporativa, individual e cultural; melhora a capacidade para demonstrar responsabilidade corporativa; apoia a formulação de políticas efetivas e processos decisórios, entre outros. A ausência de MO prejudica gravemente estes benefícios.

Almeida (2017, p. 217) assegura que a dificuldade de definir MO está relacionada com a complexidade de definir “o que é conhecimento organizacional e qual parte desse conhecimento se pretende armazenar”. A sua vez, aponta que as organizações deveriam estimar os diversos tipos de conhecimento e memória, como estes são manifestados na organização e recuperados. Isto é, a MO pode ser analisada desde várias abordagens: criação ou aquisição da informação, tratamento e retenção da mesma orientados para sua recuperação no momento que for preciso. Desde esta abordagem, a MO pode ser compreendida como objeto (conjunto de informação documentada, conhecimento explicitado) e como processo (tratamento dos dados, informações e documentos para gerar valor e conhecimento organizacional).

Em relação ao desenvolvimento da MO para a criação de vantagem competitiva, Santarém e Vitoriano (2016) salientam que a preservação do conhecimento na MO se constitui em um importante diferenciador no processo de tomada de decisão inteligente.

“[...] acredita-se que a memória se constitui em elemento importante a ser implantado nas empresas por dois motivos principais. Primeiro, porque é por meio dela que a história da empresa e dos indivíduos é preservada, constituindo-se como fonte também para a memória institucional. Segundo, porque ela auxilia as empresas no desenvolvimento de estratégias para a solução de problemas, ou atuando na construção de sentido de dados e informações, de modo a transformar algo estático em subsídios à estratégia competitiva, quando se configura em memória organizacional” (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017, p. 2019)

Nascimento *et al.* (2016) defendem que a preservação da memória organizacional é essencial, já que possibilita que dados, informações e conhecimentos provenientes dos ambientes interno e externo, sejam compartilhados entre todos que compõem a organização, além de serem transformados em aprendizagem organizacional, armazenados para utilização futura.

Para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos da MO, Neves e Cerdeira (2018) destacam a necessidade de identificar e localizar os conhecimentos relevantes em seus ambientes, uma vez que, sem tais ações, a criação de mecanismos de obtenção e armazenamento de conhecimento se torna inviável. Os autores afirmam ainda que é comum as

organizações não disporem de informações sobre a natureza e localização do conhecimento que os seus colaboradores possuem, o que dificulta sua obtenção e utilização.

Alguns dos FCS enumerados para gerir o conhecimento, são igualmente reconhecíveis para a MO. Assim, é preciso uma direção estratégica e executiva comprometida e reconhecida pela alta direção na organização. Neste sentido, missão, objetivos e políticas para criar e preservar a MO devem ser oficialmente formulados, implementados e atualizados. A MO se cria e se preserva sobre uma estrutura tecnológica submetida a elevada obsolescência, a qual exige novos requisitos e atuações favorecedoras de uma arquitetura de processos adaptáveis as mudanças. Para tanto, se faz necessária uma cultura organizacional com capacidade de atuação racional, padronizada e interdisciplinar. Almeida (2017) aponta que uma organização pode manter a MO mas não usá-la, deste modo não produz conhecimento e, por conseguinte, perde vantagem competitiva.

Uma vez discorrido sobre a GC, bem como sobre seus modelos de implantação e de seus FCS, e sobre a MO, se faz oportuno destacar como a GC influencia e é influenciada pela MO, o que justifica o desenvolvimento de um modelo de implantação de GC considere as características da MO, como proposto pela pesquisa em questão. Portanto, o próximo item deste trabalho, discorre sobre a relação existente entre a GC e a MO.

Existem diversos modelos de GC que se propõem a promover o desenvolvimento sustentável organizacional em um ambiente de competitividade e inovação. Entretanto, tais modelos têm dado pouca atenção à memória organizacional, que é essencial para que o conhecimento possa ser adequadamente armazenado e reutilizado pela organização.

Devido ao fato de atuarem em um contexto que muda com muita frequência, Nascimento *et al.* (2016) alertam que as organizações precisam fazer uso de modelos e de processos de gestão para que seus colaboradores tenham acesso a informações de que necessitam. Estas informações, ainda de acordo com as autoras, já podem ter sido utilizadas no passado e atualmente compõem a memória organizacional.

Barros, Ramos e Perez (2015, p. 46, tradução nossa) ressaltam que

Uma vez que o conhecimento gerado na organização ao longo do tempo é um dos principais fatores para se manter competitivo no mercado, é importante que as organizações estejam cientes e busquem mecanismos e estratégias que permitam manter esse conhecimento acumulado na organização. Esse conjunto de conhecimentos acumulados sendo preservados ao longo do tempo é chamado memória organizacional (MO).

De acordo com a representação gráfica da concepção estratégica de um modelo de GC, demonstrada na Figura 26, de Uribe, Jimenez e Jiménez (2008), é possível verificar que a memória organizacional constitui a base para a GC.

Figura 26 – Concepção Estratégica do Modelo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Uribe, Jimenez e Jiménez (2008).

A GC, de acordo com Freire *et al.* (2012), propicia o compartilhamento, a explicitação e armazenamento do conhecimento e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da MO. Para os autores,

[...] as organizações, para manter e ampliar a vantagens competitivas frente a seus concorrentes, devem administrar o conhecimento do seu capital ativo intelectual, sendo este o resultado da soma do conhecimento de todos na organização. Isso significa fazer uso das ferramentas da gestão do conhecimento para criar novos conhecimentos, com base na renovação das informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional. (FREIRE *ET AL.*, 2012, p. 49)

A MO contribui para o sucesso da implantação da GC nas organizações, pois propicia o registro e a disseminação do conhecimento tácito existente nas organizações (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017). Para as autoras, uma das funções da MO é dar suporte aos processos de GC, uma vez que a MO está inteiramente ligada à GC por meio da transformação de seus repositórios em repertórios de conhecimento, que contribuem para o processo decisório e possibilita que as organizações obtenham vantagem competitiva.

Pereira, Silva e Pinto (2016) destacam que a informação armazenada pela MO deve ser relevante, atender a necessidades da organização e de fácil recuperação para, assim, agregar valor aos objetivos estratégicos das organizações.

Para Nascimento *et al.* (2016), a MO é uma ferramenta para a GC, pois conduz ao compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional, e a GC possibilita a

constituição da MO para uso e reuso futuro. As autoras ressaltam que a MO deve ser atualizada com frequência, já que as organizações mantêm uma dinâmica constante de interação com o ambiente externo e seus colaboradores frequentemente compartilham informação e conhecimento. Para tanto, os colaboradores precisam estar comprometidos com a preservação da memória organizacional, já que são os responsáveis pela geração de conhecimento coletivo (NASCIMENTO *ET AL.*, 2016).

A MO e a GC são instrumentos que contribuem para o processo de tomada de decisão organizacional, algo muito importante para as organizações que atualmente são fortemente impactadas com o aumento das necessidades de informação (FEITOZA; DUARTE, 2018).

A retenção do conhecimento também representa um importante ponto em comum entre a GC e a MO, pois o conhecimento adequadamente armazenado e que pode ser facilmente recuperado permite minimizar as perdas de conhecimento organizacional causadas pela saída de funcionários.

A preservação do conhecimento existente na organização se dá por meio da memória organizacional, o que, para Neves e Cerdeira (2018) justifica a importância da implantação da gestão do conhecimento neste cenário.

De acordo com Feitoza e Duarte (2018, p. 119), a GC subsidia os processos de construção e preservação da MO e

A memória colabora significativamente nas tomadas de decisão, efetivando a GC que passa por todos os setores e ambientes de uma organização, tais como: estrutura, recursos humanos, cultura, tecnologias e todas as documentações produzidas pela mesma.

GC e MO são, segundo Zancanaro *et al.* (2013), assuntos interligados que têm despertado a atenção de pesquisadores e organizações, ao longo do Século XXI. Apesar disso, não foi encontrado na literatura pesquisada trabalhos que se propuseram a desenvolver um modelo de implantação da GC baseado nas características da MO, o que reforça a importância da pesquisa aqui realizada.

Para Verne (2007), a gestão da MO é muito importante porque representa uma mínima parte da verdadeira MO, posto que o processo de criação é submetido a um processo de avaliação. Assim mesmo, as organizações e o tempo são fatores que incidem na sua construção e preservação. Constatam-se, por exemplo, culturas corporativas e políticas deficientes ou inexistentes favorecendo a perda de documentação, além de escolhas deficientes, contudo a MO se constrói por meio da memória dos indivíduos e de outras manifestações que se perderiam se não fossem registradas como MO.

A MO, de acordo com Cook (2007), facilita a lembrança nas organizações, sendo o sustento que a garante, apesar de ser uma mínima parte. Não há nada neutro ou natural no processo de lembrar. As organizações sem MO não dispõem da segurança de lembrar de modo adequado.

2.5 Proposição do modelo de gestão do conhecimento

De acordo com o levantamento bibliográfico realizado, foi possível verificar que a gestão do conhecimento e a memória organizacional possuem muitas características que se assemelham e se completam. A partir dos autores utilizados que discorrem sobre a MO, é possível fazer uma série de constatações acerca da GC que reforçam as semelhanças e a complementariedades entre GC e MO, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Constatações sobre a Gestão do Conhecimento a partir da Memória Organizacional

Memória Organizacional	Gestão do Conhecimento
O modelo para a estruturar a MO se compõe de elementos como pessoas, cultura, estrutura, entre outros (WALSH; UNGSON, 1991).	Pessoas, cultura e estrutura são FCS da GC (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
O processo de retenção do conhecimento sugere um fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organização (WALSH; UNGSON, 1991).	O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) propõe a conversão do conhecimento do indivíduo para o grupo e do grupo para a organização.
A MO deve ser vista como um “acervo de informação, conhecimento e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento” (MENEZES, 2006, p. 31).	Um dos objetivos da GC visa o armazenamento de informação e conhecimento, de modo que possam ser utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual (EARL, 2001; FRESNEDA <i>ET AL.</i> , 2009; LOUSADA <i>ET AL.</i> , 2011).
Os componentes da MO são indivíduos, cultura, processos e estrutura (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).	Indivíduos, cultura, processos e estrutura representam FCS da GC (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
A MO é composta por conhecimentos derivados de experiências das pessoas, da cultura, dos processos e dos documentos (SPILLER; PONTES, 2007).	Pessoas, processos e cultura são FCS da GC (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
O documento, entendido como conhecimento explicitado e registrado é um signo, um significante, uma construção mediada e sempre em mudança (PÉREZ-MONTORO, 2008).	O conhecimento, de acordo com Pérez-Montoro (2008), se constrói a partir de estados mentais individuais (e, por conseguinte, em mudança) que são exteriorizados, transformando-se em conhecimento corporativo, o qual novamente muda ao ser socializado.
A memória é uma importante etapa da construção da aprendizagem organizacional, sendo MO dependente do conhecimento existente na organização (REMOR <i>ET AL.</i> , 2009).	A GC está diretamente associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado (TERRA, 2005).
O adequado armazenamento do conhecimento na memória organizacional garante que o mesmo não desapareça, podendo ser utilizado sempre que necessário, quantas vezes forem necessárias,	As organizações perdem uma quantidade significativa de conhecimento relevante seja por não gestioná-lo de modo eficiente, seja pela saída de seus colaboradores, o que pode ser minimizada por

independentemente das pessoas que entram ou saiam da organização (REMOR <i>ET AL.</i> , 2009).	meio de uma gestão do conhecimento adequada ao contexto organizacional (DALKIR, 2005).
A MO é uma estrutura de rede composta por pessoas, artefatos, experiências e processos interligados que constituem a estrutura de conteúdos e conhecimentos que foram preservados ao longo do tempo que se associam de acordo com as necessidades organizacionais (FREIRE <i>ET AL.</i> , 2012).	Pessoas, experiências e processos compõem a GC (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
O conhecimento é inerente às pessoas que formam a organização (FREIRE <i>ET AL.</i> , 2012, p. 44).	O conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos e não pelas organizações sem os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).
Um modelo de memória organizacional deve ter como metas: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa (FREIRE <i>ET AL.</i> , 2012, p. 44).	Um dos objetivos da GC é evitar que as organizações percam conhecimento relevante devido a saída de seus colaboradores, também chamado de “amnesia corporativa” (DALKIR, 2005).
A inexistência de uma MO adequadamente estruturada faz com que as pessoas sejam as únicas a deterem conhecimento (SANTOS, 2012).	O conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). A perda de conhecimento relevante é causada pela saída de colaboradores, uma vez que, sem GC, as pessoas são as únicas fontes detentoras de conhecimento (DALKIR, 2005).
A MO é capaz de subsidiar tanto o desenvolvimento da organização quanto dos indivíduos que a compõem (BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015).	A GC está diretamente associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado (TERRA, 2005).
Para que a MO possa ser adequadamente utilizada, as organizações precisam desenvolver um ambiente favorável à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos que a compõem de modo a alimentar a MO de maneira consistente (BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015).	A cultura organizacional deve estar alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, existência de um clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
A MO envolve todo seu ambiente, sua cultura organizacional, seus recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação (MOLINA; VALENTIM, 2015).	Cultura organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional e estrutura tecnológica fazem parte do rol de aspectos que devem ser considerados para que a GC possa ser implantada com sucesso (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).
A MO representa um diferencial competitivo devido ao valor que os colaboradores atribuem a informação e ao conhecimento; auxilia no processo decisório; possibilita que as decisões sejam mais bem embasadas; e encaminha a organização à competitividade (NASCIMENTO <i>ET AL.</i> , 2016).	Um dos benefícios da GC é a aquisição de melhores desempenhos organizacionais (HOFFMANN, 2009). A GC fornece subsídios para os processos decisórios (EARL, 2001).
A preservação da MO é essencial, já que possibilita que dados, informações e conhecimentos provenientes dos ambientes interno e externo sejam compartilhados entre todos que compõem a organização (NASCIMENTO <i>ET AL.</i> , 2016).	A GC propicia o compartilhamento, a explicitação e o armazenamento do conhecimento (FREIRE <i>ET AL.</i> , 2012).
A MO leva a reutilização de informações e conhecimento previamente adquiridos (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).	A GC tem como finalidade agregar valor à organização por meio da reutilização do conhecimento (DALKIR, 2005).
A MO se propõe a registrar, organizar e disseminar o conhecimento produzido por uma organização, de modo a cumprir uma série de metas (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).	“A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento” (VALENTIM, 2008, P. 4).

O cerne da MO é composto por informações que devem ser uteis e relevantes para tomada de decisões e resoluções de problemas (FEITOZA; DUARTE, 2018).	A GC subsidia a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2008).
A memória dos conhecimentos organizacionais leva ao desenvolvimento de vantagens competitivas (NEVES; CERDEIRA, 2018).	A GC representa um recurso da gestão das organizações para criar uma vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Fonte: elaborada pela autora.

As constatações trazidas pelo Quadro 13 enfatizam, além das semelhanças e complementariedades dos conceitos trabalhados, a importância de considerar as características da MO em um modelo de implantação de GC para que esta implantação seja realizada com sucesso.

O desenvolvimento do levantamento bibliográfico permitiu verificar que os modelos de implantação da gestão do conhecimento apresentam suas estruturas embasadas nos processos de GC que são criar, armazenar, compartilhar e usar o conhecimento organizacional.

Borba, Knoll e Todescat (2013) ressaltam que para que a GC possa se transformar em vantagem competitiva, é necessário a implementação de um processo estruturado e coordenado de GC. Para Neves e Cerdeira (2018), a GC é um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos na organização por meio de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Assim, o modelo aqui proposto também será embasado nestes processos.

Além dos processos da GC, foi observado que muitos modelos trazem uma etapa relacionada à avaliação do conhecimento, como, por exemplo, Bukowitz e Williams (2002), Dalkir (2005), APO (2009) e Batista (2012). Acredita-se que tal etapa é de fundamental importância em um modelo de implantação de GC devido à grande quantidade de informação e de conhecimento gerada diariamente pelas organizações. Ademais, tal etapa também deve considerar avaliar os resultados obtidos pela GC.

Seguindo os aspectos destacados que foram encontrados na literatura pesquisada, o modelo proposto será composto pelos processos de identificar, criar/obter, armazenar, disseminar/compartilhar, utilizar e avaliar. O Quadro 14 traz os autores serviram de base para a construção de tais elementos.

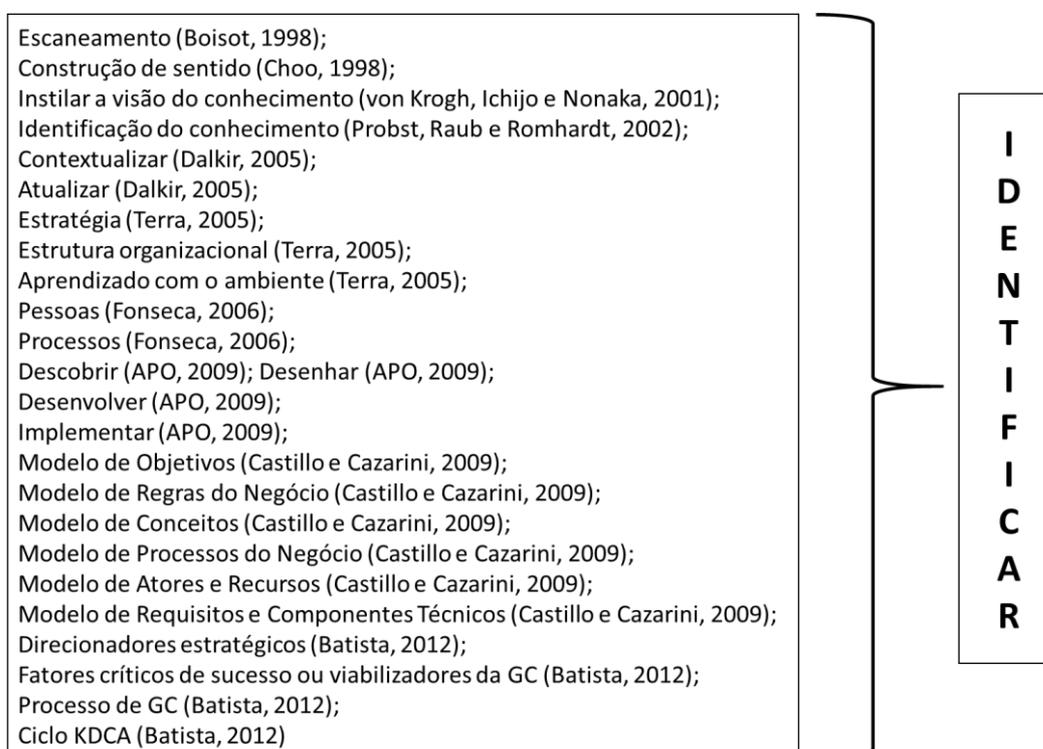
Quadro 14 - Processos do Modelo de Gestão do Conhecimento Proposto

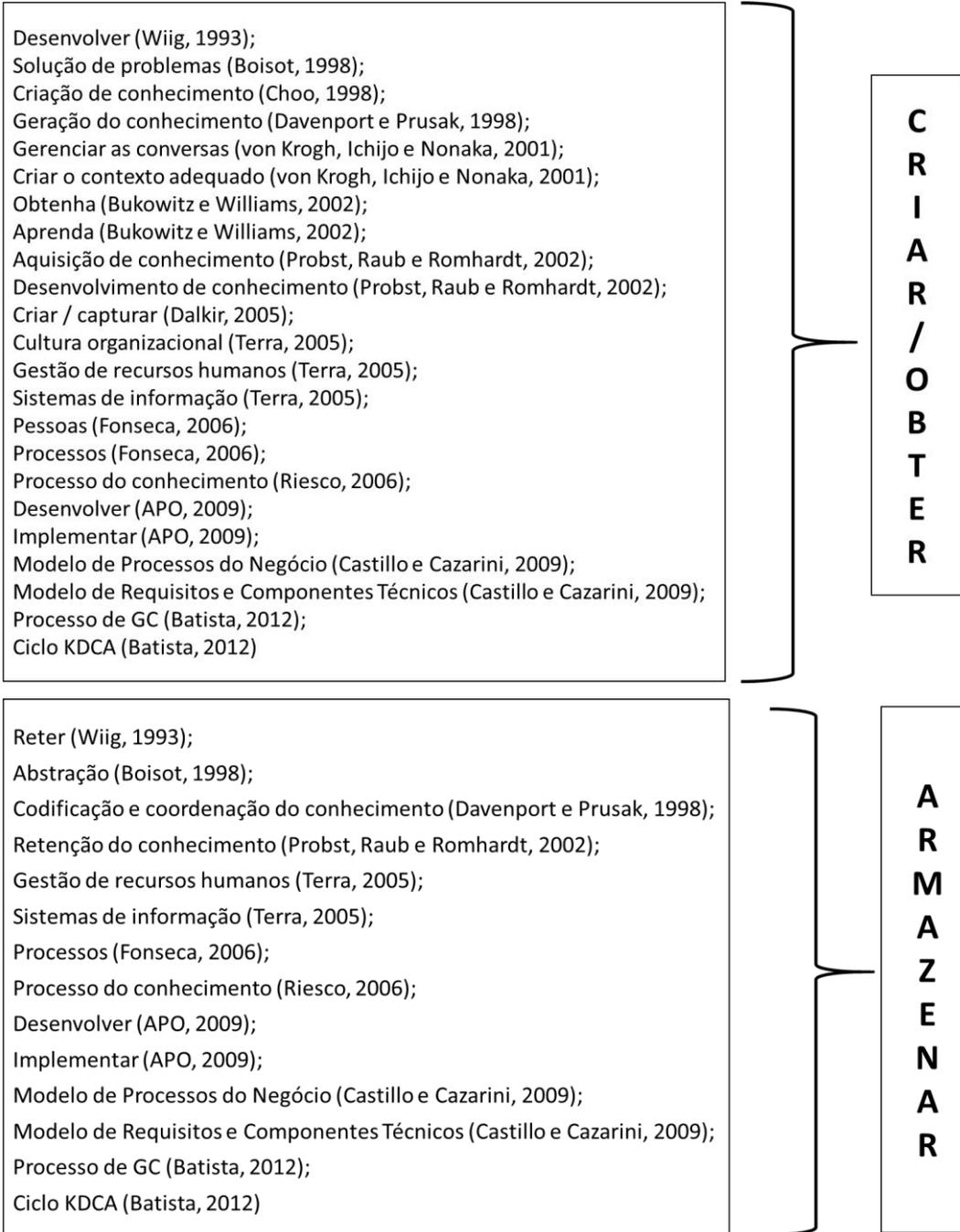
Étapas	Autores utilizados
Identificar	Boisot (1998); Choo (1998); Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Probst, Raub, Romhardt (2002); Dalkir (2005); Terra (2005); Fonseca (2006); APO (2009); Castillo e Cazarini (2009); Batista (2012)
Criar/Obter	Wiig (1993); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak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

Fonte: elaborada pela autora.

Os processos dos modelos dos autores citados no Quadro 14 que foram relacionados com os processos do modelo proposto podem ser visualizados na Figura 27.

Figura 27- Embasamento dos Processos do Modelo Proposto





Compartilhar (Wiig, 1993);
 Disseminação (Boisot, 1998);
 Transferência do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998);
 Mobilizar os ativistas do conhecimento (von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001);
 Globalizar o conhecimento local (von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001);
 Contribua (Bukowitz e Williams, 2002);
 Compartilhamento/distribuição do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002);
 Compartilhar / disseminar (Dalkir, 2005);
 Gestão de recursos humanos (Terra, 2005);
 Sistemas de informação (Terra, 2005);
 Pessoas (Fonseca, 2006);
 Processos (Fonseca, 2006);
 Sistemas (Fonseca, 2006);
 Processo do conhecimento (Riesco, 2006);
 Desenvolver (APO, 2009);
 Implementar (APO, 2009);
 Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009);
 Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009);
 Processo de GC (Batista, 2012);
 Ciclo KDCA (Batista, 2012)

D
I
S
S
E
M
I
N
A
R
/
C
O
M
P
A
R
T
I
L
H
A
R

Usar (Wiig, 1993);
 Assimilação (Boisot, 1998);
 Tomada de decisão (Choo, 1998);
 Utilize (Bukowitz e Williams, 2002);
 Construa e mantenha (Bukowitz e Williams, 2002);
 Utilização do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002);
 Aplicar / usar (Dalkir, 2005);
 Sistemas (Fonseca, 2006);
 Processo do conhecimento (Riesco, 2006);
 Desenvolver (APO, 2009);
 Implementar (APO, 2009);
 Modelo de Processos do Negócio (Castillo e Cazarini, 2009);
 Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (Castillo e Cazarini, 2009);
 Processo de GC (Batista, 2012); Ciclo KDCA (Batista, 2012)

U
T
I
L
I
Z
A
R



Fonte: elaborado pela autora.

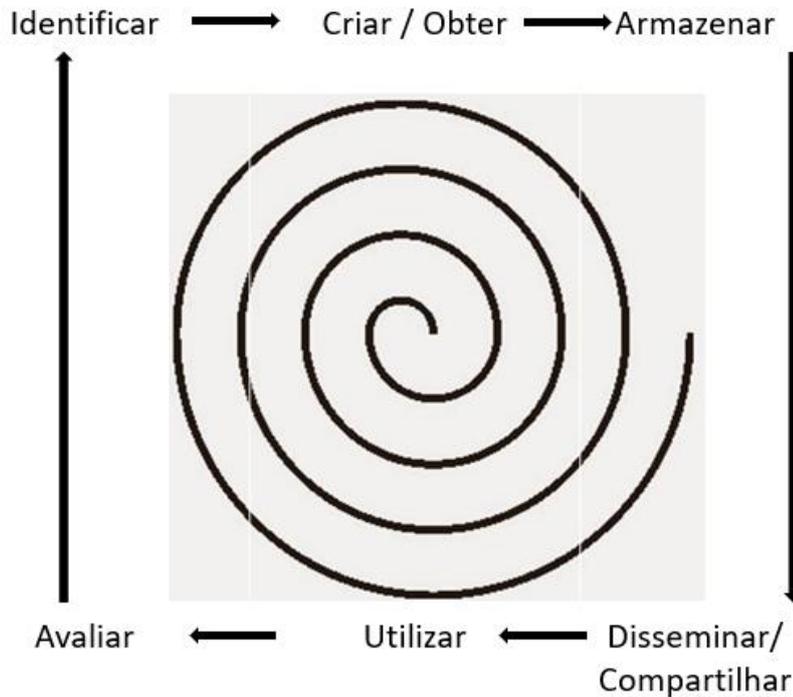
A GC tem sido implantada com sucesso em muitas organizações, porém existem muitos casos de fracassos. Além disso, uma implantação de sucesso não garante a continuidade da GC nas organizações, o que pode ser considerado, senão um insucesso de implantação, mas sim da GC.

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

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

A estrutura do modelo de implantação de GC proposto é demonstrado na Figura 28.

Figura 28 - Modelo de Implantação de Gestão do Conhecimento Proposto



Fonte: elaborado pela autora.

Após a demonstração do modelo proposto, os processos que o compõem são detalhados.

2.5.1 Identificar

No passado, as organizações sofriam pela falta de informação e de conhecimento. Atualmente, graças, entre outras coisas, ao desenvolvimento constante das TIC, existe um grande volume de informação e de conhecimento gerado diariamente que, sem uma gestão adequada, pode comprometer o rendimento organizacional. Nesta situação, se torna comum encontrar organizações repletas de informação e de conhecimento sem saber o que realmente é relevante, o que é necessário para o desenvolvimento de suas atividades diárias, para os processos decisórios, bem como para o desenvolvimento de estratégias que coloquem a organização em posição de destaque. De acordo com Santos e Damian (2018, p. 253)

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

Para evitar que situações como esta se repitam, o primeiro passo para a implantação da GC deve ser identificar quais conhecimentos são necessários para o desempenho adequado dos afazeres organizacionais. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as necessidades de informação precisam ser articuladas. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o primeiro passo para as organizações que desejam implantar a GC é identificar o que sabem e o que não sabem para que estratégias baseadas em suas competências possam ser definidas.

Identificar o conhecimento, de acordo com os autores supracitados, diz respeito ao mapeamento de habilidades e potencialidades que ocorre por meio de uma aprofundada análise do ambiente de conhecimento da organização, onde devem ser identificados informações internas e externas de que a organização necessita para o desenvolvimento de suas atividades, bem como para o desenvolvimento de vantagens estratégicas.

As sugestões de Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) para identificar o conhecimento que as organizações necessitam são as seguintes: banco de competências organizacionais, banco de competências individuais, melhores práticas, sistema de gestão por competência, indicadores de desempenho, *benchmarking* interno e externo, mapeamento de processos, normalização e padronização, e sistema de inteligência organizacional.

Diante do exposto, o processo de “Identificar” é composto pelas seguintes atividades:

1. Divulgar a missão e a visão organizacional para todos os colaboradores. Esta divulgação deve ser frequente e se dar por diversos meios como durante a contratação e treinamento de colaboradores, por meio de cartazes colocados em lugares de grande visualização, por meio da intranet, etc. Para Choo (2006) é essencial que haja a compreensão por parte de seus membros do que é a organização e do que ela faz e, para tanto, envolve aspectos relacionados a visão, missão, valores e cultura organizacional. Batista (2012) afirma que é essencial alinhar a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que a GC possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais. De acordo com UNE-ISO/TR 26122 (2008), a identificação dos objetivos e estratégias gerais das organizações se baseiam, de modo geral, no estudo contextual e em seus instrumentos constitutivos, em seus informes públicos e na documentação de planificação interna e no plano estratégico;
2. Escolher um projeto piloto para a implantação da GC. Como a GC é complexa e abrangente, se recomenda, principalmente, em um primeiro momento, que se inicie por meio de um projeto piloto. Na escolha deste projeto devem ser considerados aspectos como a importância, a visibilidade e a complexidade do projeto escolhido.

Pode parecer vantajoso escolher um projeto simples, porém é preciso considerar que os resultados obtidos por este piloto é que vão fortalecer a implantação da GC em toda a organização. A escolha de um projeto piloto é reforçada pela APQC (2003) e pela APO (2009);

3. Definir quais são os objetivos esperados GC. É fundamental que os objetivos da GC estejam alinhados com os objetivos organizacionais;
4. Definir quais são os conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto. Este levantamento pode se dar, por exemplo, por meio de funções. Vale ressaltar que quando maior o nível de detalhamento desta etapa, melhor será o resultado alcançado. Uma sugestão exemplo encontra-se no Quadro 15. Em relação a tal quadro, é preciso ressaltar que se trata apenas de um exemplo sem a pretensão de servir de guia para a descrição da função escolhida (vendas). Conforme ressalta a UNE-ISO/TR 26122 (2008), as funções desenvolvidas nos contextos organizacionais são identificadas em relação aos objetivos da organização. O intuito de desenvolver um quadro semelhante ao apresentado se deve a facilidade de verificar os conhecimentos necessários para o desempenho das atividades, bem como de identificar se estes conhecimentos existem ou não na organização. Caso exista na organização, uma pessoa ou um grupo de pessoas que dispõem do conhecimento necessário, estes deverão ser escolhidos para desempenhar tais funções ou, dependendo do caso, realizar treinamentos com as pessoas que irão desempenhar estas atividades e que não dispõem deste conhecimento. Caso não haja na organização pessoas com conhecimento necessário, dois caminhos podem ser seguidos: 1) treinar colaboradores internos; ou 2) contratar pessoas externas que possuam o conhecimento desejado. O importante é que, ao final desta etapa, se tenham definidos o conhecimento necessário, as pessoas que vão executar as funções destacadas e, caso seja necessário conhecimento que a organização não disponha internamente, como este conhecimento será adquirido.

Quadro 15 - Atividades e Conhecimentos Necessários

Empresa de Carnes Salamanca SA		
Projeto: Vendas		
Função	Conhecimentos Necessários	Responsável(is)
Cadastros (clientes, produtos, preços, etc.)	Excel Internet Sistemas de Informação	João da Silva
Precificação	Excel Internet Sistemas de Informação Formação de preço (varejo e atacado) Cálculo de margem de contribuição Formação de <i>markup</i> Pesquisa de preço	Maria dos Santos
Vendas	Tecnologia Conhecimento da empresa Conhecimento dos clientes Conhecimento dos produtos Autoconfiança Ética Conhecimento das regras de negócio	Francisco Almeida Lucia Garcia André Melo Marina Gonçalves
Captação de clientes	Tecnologia Conhecimento da empresa Conhecimento dos produtos Autoconfiança Ética Conhecimento das regras de negócio Desenvolvimento de conteúdo de qualidade Desenvolvimento e manutenção de presença virtual (redes sociais, <i>sites</i> , <i>e-mails</i> , etc.) Capacidade para desenvolver relacionamentos comerciais Desenvolvimento de estratégias de marketing (<i>on-line</i> e <i>offline</i>)	Não existem pessoas designadas para esta função.

Fonte: elaborado pela autora.

5. Realizar um levantamento situacional dos FCS da GC, quais sejam:

- a. Pessoas: quais são as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das funções envolvidas no projeto? A organização dispõe de pessoas com o conhecimento necessário? Há necessidade de contratar pessoas? Há necessidade de capacitar pessoas? As pessoas envolvidas neste projeto conhecem a missão e a visão da organização? As pessoas envolvidas neste projeto reconhecem a importância da gestão do conhecimento? A organização dispõe de políticas para motivar e recompensar as pessoas para que estas contribuam de modo efetivo para o sucesso da gestão do conhecimento? Conforme destaca Silva (2004), a GC está enraizada nas pessoas que compõem as organizações. Terra (2005) destaca que deve haver

- uma gestão de pessoas focada na definição de políticas voltadas à aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização;
- b. Cultura: a cultura organizacional está alinhada ao processo de aprendizagem, a programas de incentivos, a orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento? O clima organizacional é positivo? Os funcionários estão comprometidos com a organização? A cultura organizacional favorece a exploração, o encorajamento à inovação e ao compartilhamento do conhecimento? De acordo com Terra (2005), a cultura organizacional deve ser direcionada à inovação, à aprendizagem contínua e à otimização das áreas da empresa como política da alta administração;
 - c. Tecnologia: a organização dispõe de ferramentas tecnológicas como mecanismos de busca; repositórios digitais; portais; intranets; internets; plataformas de comunidade de prática virtuais e GED, *softwares*, banco de dados? A tecnologia, de acordo com Batista (2012), torna possível acelerar os processos de GC por meio de ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento;
 - d. Mensuração dos resultados: a organização dispõe de métricas para avaliar os investimentos em GC e identificar a aderência da GC aos objetivos de negócio? Existem métricas para verificar se os resultados alcançados pela GC justificam seu investimento? Por meio da mensuração de resultados é possível, de acordo com Terra (2005), avaliar, sob perspectivas como financeira, operacional e estratégica, o capital intelectual disponível na organização. É a partir da definição de métricas que, de acordo com Furlanetto e Oliveira (2008), se avalia os investimentos em GC e identifica a aderência da GC aos objetivos de negócio;
 - e. Apoio da alta administração: a alta administração reconhece a importância da GC? a alta administração mobiliza os demais níveis hierárquicos, por meio do suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, da definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e da liberdade de interação entre as pessoas e grupos? A alta administração oferece o apoio e o suporte para as alterações organizacionais que se façam necessárias em virtude da GC? De acordo com Furlanetto e Oliveira (2008), cabe a alta administração mobilizar os demais níveis hierárquicos, por meio do suporte ao

- compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e liberdade de interação entre as pessoas e grupos;
- f. Liderança: os líderes apresentam e reforçam a visão, os objetivos e as estratégias de GC? Os líderes estabelecem a estrutura de governança e os arranjos institucionais necessários para formalizar os projetos de GC? Os líderes alocam recursos financeiros para viabilizar os projetos de GC e garantir a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços? Cabe a liderança apresentar e reforçar a visão, os objetivos e as estratégias de GC (BATISTA, 2012);
 - g. Estratégia: As ações de GC estão alinhadas com as estratégias e objetivos organizacionais? A estratégia disponibiliza a organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos para que os objetivos da GC possam ser alcançados? A estratégia, de acordo com Wong (2005), disponibiliza a organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos para que os objetivos da GC possam ser alcançados;
 - h. Infraestrutura: a infraestrutura disponível faz com que a organização se adeque constantemente ao contexto de mercado? A infraestrutura é flexível e adequada a mudanças internas, à cooperação entre equipes distribuídas fisicamente, a equipes definidas por projeto, a descentralização de tarefas, a autonomia e a delegação de poder na motivação para o aprendizado e a redução de níveis hierárquicos? Para Bukowitz e Williams (2002), a estrutura organizacional deve ser adequada para que as comunicações e os fluxos de conhecimento possam ocorrer de modo eficiente e, assim, permitir que as ideias fluam tanto para dentro como para fora da organização, gerando diferentes perspectivas e possibilidades. Para Terra (2005), a estrutura organizacional deve proporcionar alto grau de autonomia às equipes de trabalho e valorizar as competências individuais;
 - i. Recursos (financeiro, material e tempo): Qual o investimento necessário para a execução deste projeto? A organização dispõe deste recurso financeiro? A organização está disposta a fazer este investimento financeiro neste projeto? A organização dispõe das pessoas necessárias para a execução deste projeto? A organização está disposta a investir na contratação de novas pessoas, em

treinamentos e em capacitações necessárias para a execução deste projeto? Qual o tempo necessário para a execução deste projeto? A organização está disposta de este tempo? Para Davenport e Prusak (1998) é essencial a alocação de tempo para que os colaboradores possam compartilhar conhecimento e o estabelecimento de um espaço, seja este físico ou virtual, para que o compartilhamento aconteça. É importante que se tenha tempo e espaço para que as pessoas possam contribuir com o seu melhor trabalho, que se desenvolvam funções de dedicação que apoiem o processo de contribuição, além de apoiar a transferência de conhecimento implícito (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Além de avaliar o tipo e a quantidade de recursos necessários, a UNE-ISO 30302 (2015) destaca a importância de se ter o compromisso da alta administração da atribuição destes recursos pelo tempo que for necessário.

O levantamento situacional dos FCS da GC deve ser realizado para garantir que a organização ofereça condições favoráveis a implantação da GC, uma vez que, conforme Arora (2002) e Castillo e Cazarini (2009), a implantação da GC têm gerado excelentes benefícios para algumas organizações, mas fracassos para muitas outras que não conseguiram aplicá-la de modo adequado. Este levantamento, para Furlanetto e Oliveira (2008) e Gnecco Jr. *et al.* (2010) são cruciais para a implantação da GC e representam o caminho mais adequado para as organizações que estão em busca de melhores resultados.

Na realização de seu estudo, Ongallo (2005) se preocupou em analisar onde se localizava o conhecimento organizacional e, assim, verificou que as organizações pesquisadas valorizavam mais o conhecimento provenientes de seu ambiente interno, com destaque ao conhecimento tácito.

2.5.2 Criar / Obter

Uma vez identificado quais são os conhecimentos necessários para a execução do projeto escolhido, é preciso definir maneiras pelas quais tal conhecimento possa ser criado e/ou obtido.

A criação de conhecimento, de acordo com Sabherwal e Sabherwal (2005), diz respeito ao processo de desenvolvimento de novos conhecimentos a partir de dados, informações,

conhecimento prévio e experiência pessoal. Neste processo de criação do conhecimento organizacional, importantes aspectos devem ser destacados:

- o todo pode valer mais do que a soma das partes, uma vez que pequenos insumos do conhecimento individual podem levar à criação de um novo conhecimento organizacional (BOISOT, 2002);
- geralmente, o processo de criação do conhecimento se inicia quando se verifica que a falta de conhecimento está impedindo o desenvolvimento da organização (CHOO, 2001). Esta afirmação ressalta a importância da realização da etapa inicial do modelo de GC aqui proposto que é de “Identificar” o conhecimento de que a organização necessita.

Conforme anteriormente relatado, a única maneira pela qual as organizações podem criar conhecimento é por meio das pessoas. As organizações não são capazes de gerar conhecimento sozinhas. Somente a mente das pessoas é que pode gerar conhecimento. O conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos e não pelas organizações sem os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente de seus conhecedores.

Diante deste fato, as organizações devem oferecer condições para que as pessoas que a compõem possam gerar conhecimento relevante para o desenvolvimento de seu negócio, o que envolve, entre outras coisas, analisar com profundidade e melhorar as condições relacionadas com os FCS da GC percorridos na etapa anterior.

Ainda em relação as pessoas, a organização deve atuar em duas frentes para que as pessoas que a compõem possam gerar o conhecimento de que necessita: oferecer programas constantes de treinamento e de aprendizagem ou procurar no ambiente externo à organização pessoas que dispõem de tal conhecimento.

De acordo com a UNE-ISO 30302 (2015), as pessoas precisam estar capacitadas para desenvolverem suas funções, o que implica na definição das competências necessárias, na contratação ou disposição de pessoal com as competências necessárias.

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as pessoas precisam ter confiança e liberdade para agir sobre novas ideias e que suas contribuições devem ser valorizadas para encorajar a participação ativa na criação de valor. Os autores reforçam que, para que as pessoas contribuam com o seu conhecimento, as organizações precisam remover as barreiras que dificultam o compartilhamento de tal recurso e devem estimular a compreensão e o respeito pelo valor do

conhecimento construído por meio de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais.

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

Neste modelo, também conhecido como Espiral do conhecimento, a amplificação do conhecimento se dá por meio de sua conversão que ocorre em quatro etapas: (i) na socialização, o conhecimento é compartilhado por meio de diálogos frequentes, comunicação “face a face”, *brainstorming*, trabalho do tipo “mestre-aprendiz”, compartilhamento de experiências e modelos mentais através do trabalho em equipe; (ii) na externalização, a transmissão do conhecimento se dá através de representações simbólicas do conhecimento tácito por meio de modelos, conceitos, hipóteses, etc., construídos por meio de metáforas ou dedução/indução, momento em que se utiliza a linguagem figurada para tentar externalizar o máximo possível do conhecimento tácito; (iii) na combinação, a conversão do conhecimento ocorre por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e do processamento de conhecimentos explícitos; e (iv) na internalização, a conversão do conhecimento se dá através da leitura/visualização e do estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc.), da prática individual (*learning by doing*); da reinterpretação/reexperimentação de modo individual das vivências e práticas (*practices e lessons learned*) (SILVA, 2004).

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a aquisição de conhecimento se dá por meio da mediação das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros que são importantes fontes de conhecimento para as organizações. Os autores reforçam que o conhecimento pode ser adquirido por meio da contratação de especialistas ou da compra de organizações com foco em inovação.

A criação do conhecimento, de acordo com Choo (2006), se dá quando a organização identifica lacunas em seu conhecimento ou limitações de suas capacidades, o que ocorre em dois momentos: (1) quando os membros da organização convertem, partilham e sintetizam conhecimento tácito e explícito; e (2) quando as pessoas interligam o conhecimento da organização com o conhecimento dos indivíduos, grupos e instituições do ambiente externo. Por meio da construção de conhecimento se originam novas capacidades e inovações que melhoraram as competências já existentes e criam outras que, por sua vez, geram novos produtos, serviços ou processos (CHOO, 1998).

Para Davenport e Prusak (1998), a aquisição e o desenvolvimento do conhecimento organizacional deve se dar de forma consciente e intencional. Os autores destacam seis formas de obtenção de conhecimento: Aquisição (compra ou desenvolvimento de conhecimento intra-organização); Aluguel (parcerias com universidades, contratação de consultorias); Recursos dirigidos (grupos para gerar determinado conhecimento); Fusão (aquisição de novas empresas); Adaptação (adequação em função de normas internas e externas); e Redes (comunidades de práticas).

Como as organizações atuam em um ambiente repleto de mudanças, é fundamental que a criação e a obtenção de conhecimento sejam uma constante. Para tanto, Nevo, Furneaux e Wand (2008) sugerem que as organizações incentivem a solução compartilhada de problemas; criem condições favoráveis para que ocorram oportunidades de aprender com tentativas e erros por meio de experimentação e prototipagem; implementem e integrem novos processos e ferramentas; e se envolvam em práticas que trazem novos conhecimentos do ambiente externo. As práticas e ferramentas para a aquisição do conhecimento destacadas por Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) são comunicação institucional, comunidades de prática, educação corporativa e *benchmarking* interno e externo.

A criação do conhecimento, para Mitchell e Boyle (2010), pode ser verificada por meio de iniciativas e atividades empreendidas para a geração de novas ideias ou objetos; novas ideias que refletem uma elaboração ou enriquecimento significativo dos conhecimentos existentes; conhecimento difundido, adotado e incorporado como novos produtos, serviços e sistemas.

É possível que uma parte considerável dos conhecimentos necessários já se encontram nas organizações, precisando apenas de serem adequadamente identificados. As organizações geram documentos que contêm decisões e ações tomadas para cumprir com seus objetivos e missões e a compreensão e análise destes documentos gera conhecimento que deve ser tratado como ativo organizacional (UNE-ISO/TR 26122, 2008).

2.5.3 Armazenar

O conhecimento criado precisa ser armazenado para que não seja perdido e possa ser reutilizado sempre que se faça necessário. Este armazenamento deve ser realizado de forma a evitar que conhecimentos relevantes sejam perdidos e de modo que o conhecimento armazenado possa ser facilmente utilizado sempre que for preciso.

Como relatado por diversos autores pesquisados para o desenvolvimento do referencial teórico deste trabalho, as organizações perdem uma quantidade significativa de conhecimento relevante seja por não o gerenciar de modo eficiente, seja pela saída de seus colaboradores, o que Dalkir (2005) se refere a como “amnesia corporativa” e que pode ser minimizada por meio de uma memória organizacional adequada e atualizada. Para Freire *et al.* (2012), a constituição da MO evita que se perca conhecimento em virtude da saída de um especialista da organização.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que, para que o conhecimento possa ser utilizado pela organização, é preciso que haja uma estruturação sistemática de processos de seleção, armazenagem e atualização de conhecimento, o que acaba por constituir a memória da organização. A gestão eficiente da retenção do conhecimento, concluem os autores, faz com que o conhecimento não seja perdido dentro da organização. Para o processo de retenção de conhecimento, Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) sugerem a gestão eletrônica de documentos, normalização e padronização, e sistema de inteligência organizacional.

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

A existência da MO é fundamental para a GC porque cuida, de acordo com Pereira, Silva e Pinto (2016), da representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional, o que proporciona o acesso, o compartilhamento e a reutilização destes recursos entre os membros da organização. A MO, além de levar a exploração e a reutilização de experiências passadas para evitar a reprodução de erros, melhora o fluxo da informação na organização (FREIRE *ET AL.*, 2012).

A inexistência de MO, afirma Santos (2012), faz com que as pessoas sejam as únicas a deterem conhecimento. Para Neves e Cerdeira (2018), a MO desempenha papel fundamental no compartilhamento e manutenção do conhecimento dentro da organização, independentemente da rotatividade dos seus colaboradores. Remor *et al.* (2009) destacam que o adequado armazenamento do conhecimento na memória organizacional garante que o mesmo não desapareça, podendo ser utilizado sempre que necessário, quantas vezes forem necessárias, independentemente das pessoas que entram ou saiam da organização.

Para Dalkir (2005), a GC busca agregar valor à organização por meio da reutilização do conhecimento e da inovação e, para que esses objetivos sejam alcançados, se faz necessário a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento como parte da memória da organização.

Apesar de indicar a criação, o desenvolvimento e a manutenção da MO no processo de “Armacenar”, é preciso ressaltar que a GC, conforme Freire *et al.* (2012), é altamente dependente da MO também para a criação do conhecimento organizacional. Além de impulsionar seu compartilhamento e disseminação no ambiente organizacional (NASCIMENTO *ET AL.*, 2016). Para Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 353), a MO é “responsável pelos processos de captura, registro, compartilhamento, uso e reuso” do conhecimento organizacional. A MO captura, organiza e dissemina o conhecimento gerado no ambiente organizacional para que os seus colaboradores organizacionais possam criar novos conhecimentos (SANTOS; MORO-CABERO; VALENTIM, 2016).

Para a constituição da MO deve-se considerar a proposta da UNE-ISO/TR 18128 (2014) de que as organizações devem determinar quais são os principais documentos de suas atividades, bem como seu nível de importância.

2.5.4 Disseminar / Compartilhar

Uma vez que o conhecimento se encontra devidamente armazenado na memória organizacional, é preciso fazer com que este conhecimento seja disseminado e compartilhado entre todos que compõem a organização e que podem fazer uso dele. Para Bukowitz e Williams (2002), as pessoas precisam saber onde encontrar os recursos de conhecimento.

O “conhecimento é invisivelmente criado na mente das pessoas, e somente o ambiente organizacional adequado as motivará a criá-lo, compartilhá-lo e usá-lo.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 56). Assim, o sucesso da GC depende da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento, o que pode ser favorecido pelo uso de políticas motivacionais e de recompensa que incentivem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação (WONG, 2005).

É no compartilhamento do conhecimento que, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), ocorre a transformação de informações ou experiências individuais em recurso disponível para ser utilizado por toda a organização. Para Ottonicar *et al.* (2019), o compartilhamento de conhecimento contribui diretamente para que os produtos e serviços

tenham melhor qualidade, sejam produzidos em um menor espaço de tempo e com menos retrabalho.

Em ambientes onde as mudanças são frequentes e as organizações precisam obter ganhos de eficácia para obterem melhores condições para competir em mercados globalizados, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que o compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes é essencial e deve ocupar o centro das atenções estratégicas dos gestores.

Wiig (1993) considera que todo conhecimento relevante deve ficar disponível de forma integral e completa, de modo que as pessoas saibam que o conhecimento está disponível e onde devem buscá-lo. Para que o conhecimento se torne disponível a todos que dele necessitam, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o mesmo deve ser expresso para que não fique somente na mente das pessoas, representando-o de maneira que possa ser compartilhado, armazenado, combinado e manipulado.

O conhecimento, de acordo com Dalkir (2005), deve ser compartilhado entre todos que vão fazer uso dele e, para sua adequada disseminação, se deve fazer uso de plataformas tecnológicas.

Para incentivar as pessoas a compartilharem o conhecimento que detêm, as organizações, além de criar um ambiente propício a tal compartilhamento, deve desenvolver políticas motivacionais. As ferramentas e práticas que Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) sugerem para o compartilhamento do conhecimento são ferramentas de colaboração (portais), *datawarehouse* (manipulação de dados), comunicação e tecnologia colaborativa, ferramentas de TI, comunicação institucional, melhores práticas, fóruns (presenciais e virtuais), comunidades de prática, educação corporativa, banco de competência organizacional e *groupware*.

As ferramentas tecnológicas mais utilizadas pelas organizações analisadas por Ongallo (2005) para compartilhar conhecimento eram, em ordem de importância, Internet, e-mail, Intranet, gerenciamento de documentos e sistemas de *workflow*.

Probst, Raub e Romhardt (2002) ressaltam que os gestores devem criar condições para que exista um ambiente de trabalho que apoie a aplicação do conhecimento, além de estimular indivíduos e grupos a acessarem os ativos intelectuais da organização.

A disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional se beneficiam dos avanços apresentados pela tecnologia que levaram ao surgimento e ao avanço de ferramentas como as redes de informação e os mapas de conhecimento.

De acordo com Phelps, Heidl e Wadhwa (2012), as redes de conhecimento são constituídas por nós que desempenham as funções de repositórios de conhecimento e agentes

que buscam, transmitem e geram conhecimento. Esses nós são, ao mesmo tempo, fontes e destinatários de conhecimento, podendo ser indivíduos, grupos, equipes, organizações, etc. As redes de conhecimento representam espaços onde ocorre a troca de conhecimento que pode se dar entre os membros internos da organização, bem como entre atores que não fazem parte da organização. No passado, as redes de conhecimento eram majoritariamente presenciais, mas, graças ao avanço tecnológico, sua abrangência se expandiu de modo considerável, tornando-se, também virtual.

Os principais atributos das redes de conhecimento, segundo Tomaél (2008), são as seguintes: enfatizar a importância dos resultados individuais; se mobilizar por meio do compartilhamento da informação e da construção do conhecimento; desenvolver uma cultura comum (prioritariamente voltada à uma cultura de cooperação); promover a inovação; reunir atores individuais e/ou organizacionais; poder ser formais (quando os relacionamentos se dão devido à iniciativa organizacional) ou informais (quando os relacionamentos ocorrem sem ser planejados); levar ao desenvolvimento de novas ideias em virtude da troca de informações; fortalecer as bases individuais e coletivas de certa habilidade; e se configurar e reconfigurar continuamente.

Ainda de acordo com a autora, as redes de conhecimento, por meio da interação entre seus atores, levam ao surgimento de novas ideias e processos, além de fortalecer a geração de conhecimentos individuais e coletivos sobre um determinado assunto, fazendo com que estas redes se tornem importantes ambientes de aquisição de conhecimento no meio organizacional. Em relação aos benefícios das redes de conhecimento, Tomaél (2008, s/p) destaca que:

A eficiência, a inovação e a satisfação decorrentes dessas redes possibilitam o crescimento empresarial e o desenvolvimento de uma cultura de cooperação, principalmente para as empresas baseadas em conhecimento que têm como foco promover o conhecimento e a especialização dos empregados e criar redes internas dessas fontes humanas do conhecimento.

Em relação aos mapas de conhecimento, Vail III (1999, p. 17, tradução nossa) afirma que

Um mapa de conhecimento é a exibição visual de informações e relacionamentos capturados, que permite a comunicação e aprendizagem de conhecimento por observadores com diferentes origens em múltiplos níveis de detalhe. Os mapas também podem servir como *links* para fontes de conhecimento mais detalhadas, bem como indicadores para o conhecimento implícito, como especialistas.

Ainda de acordo com o autor, o mapa de conhecimento pode ser visto como um localizador de conhecimento implícito que aponta para especialistas e que desenvolve a função de uma memória organizacional que capta e integra o conhecimento relevante de uma

organização. Por meio desta afirmação, é possível, mais uma vez, verificar o papel de destaque ocupado pela memória organizacional na GC.

Mapas de conhecimento são visuais, intuitivos e acessíveis a um grande número de funcionários. Eles dão aos negócios a capacidade de ver o conhecimento organizacional e manter o contexto enquanto navega para fontes de conhecimento mais detalhadas.

O mapeamento de conhecimento mostra os relacionamentos entre os principais componentes do negócio e TI, facilitando o entendimento, alinhamento e comunicação mais rápidos e completos dos níveis organizacionais. Cada um desses negócios chave e os principais componentes de TI e seus relacionamentos podem ser mapeado para o nível de detalhe necessário para apoiar compreensão, análise e comunicação interfuncional (VAIL III, 1999, p. 22, tradução nossa)

O entendimento e a compreensão do conhecimento existente em uma organização, segundo Jarrar (2002), se dá por meio do mapeamento do conhecimento que identifica onde o conhecimento é desenvolvido, qual o seu fluxo e quais os funcionários o detêm.

Para Davenport e Prusak (1998), o mapeamento do conhecimento auxilia na junção de conhecimentos e na explicitação destes entre os colaboradores. O mapeamento do conhecimento, de acordo com Ebener *et al.* (2006), é importante para entender como o conhecimento flui, bem como para identificar onde se encontram seus ativos e suas lacunas. Para Jafari *et al.* (2009), os mapas de conhecimento são utilizados para determinar os fluxos de conhecimento de uma organização e para fornecer *insights* para melhorar os processos organizacionais e de negócios.

Além de identificar o conhecimento organizacional, o mapeamento do conhecimento, de acordo com Behr (2010), identifica quais são os conhecimentos fundamentais para: (i) o desenvolvimento das atividades organizacionais; (ii) a tomada de decisões estratégicas; (iii) identificar potencialidades organizacionais; e (iv) identificar insuficiências de conhecimentos advindos dos funcionários. Para Costa e Krucken (2004), os mapas de conhecimento são ferramentas adequadas para capturar e registrar o conhecimento tácito e para identificar conhecimentos internos e externos às organizações. Ainda de acordo com os autores, existem diversas representações de mapas de conhecimento, dentre as quais destacam: mapas de ativos do conhecimento, mapas de fontes de conhecimento, mapas geográficos de ativos do conhecimento e matrizes de conhecimento.

Para que seja efetivo, Vail III (1999) afirma que o mapa de conhecimento precisa evoluir por meio de sua utilização como forma de se manter atualizado e preciso, o que requer uma estratégia de manutenção e evolução. O autor recomenda ainda que um mapa de conhecimento deve conter: (i) uma necessidade de negócio que o mapa de conhecimento pode resolver; (ii)

apoio da alta administração da organização; e (iii) uma correspondência do estilo do mapa de conhecimento com a cultura da organização.

De modo complementar, Costa e Krucken (2004) citam alguns fatores que consideram cruciais para que os mapas de conhecimento sejam eficazes em promover a troca e o compartilhamento de conhecimento: (i) ambiente e clima organizacional que favoreçam a participação e a troca de conhecimento; (ii) objetivos compartilhados entre os atores; (iii) vocabulário comum; (iv) profissional capacitado para traduzir as informações verbais e não-verbais, mais ou menos explícitas em um produto visual (esquemas, mapas, gráficos) que possa ser validado pelos integrantes da discussão; e (v) cultura de construção e utilização de representações visuais na organização.

Em relação aos benefícios dos mapas de conhecimento, Ebener *et al.* (2006) destacam que:

- A visualização do conhecimento, proporcionada pelo seu mapa, facilita o compartilhamento das informações e permite uma análise mais integrada da grande quantidade de informações que não poderia ser facilmente capturada em uma tabela ou em um texto;
- O mapa de conhecimento é concreto e tático, o que torna o conhecimento gráfico e visual;
- O mapa de conhecimento pode aumentar o envolvimento dos principais interessados no processo, uma vez que permite que eles o influenciem e, assim, garantam resultados mais eficazes.

Os benefícios da aplicação de mapas de conhecimento no contexto organizacional, de acordo com Costa e Krucken (2004) são os seguintes: (i) ajuda os participantes a adquirir uma maior compreensão e identificação do problema; (ii) envolve os participantes em um nível intelectual mais profundo; (iii) pode criar novos domínios de conhecimento relevantes ao problema; (iv) pode otimizar a compreensão de problemas; e (v) o conhecimento compartilhado no mapa permite o desenvolvimento de modelos cognitivos que geram compreensão imediata.

2.5.5 Utilizar

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que todos os processos e atividades de GC são realizados com o propósito de fazer com que conhecimento seja utilizado nas atividades diárias da organização para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. A utilização do conhecimento, para os autores supracitados, envolve o desenvolvimento de procedimentos que fazem com que as habilidades e ativos de conhecimentos sejam colocados em uso e a serviço da organização.

Os colaboradores de uma organização somente serão motivados a recuperar o conhecimento existente se valorizarem os resultados passados, se tiverem conhecimento da existência do conhecimento desejado, se tiverem a capacidade de procurar, localizar e decodificar o conhecimento desejado e se o custo de recuperar o conhecimento for menor do que o custo de gerá-lo novamente (STEIN, 1995).

O tipo de iniciativa em que estavam trabalhando as organizações estudadas por Ongallo (2005) que já haviam iniciado ou concluído projetos ou iniciativas de GC era a captura e reutilização de conhecimento estruturado.

Para Dalkir (2005), é essencial que o conhecimento seja aplicado e utilizado em um contexto organizacional. Para tanto, Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) sugerem as seguintes ferramentas para a promoção da utilização do conhecimento organizacional: banco de competências organizacionais, ferramentas de TI e de colaboração (portal).

Todas as organizações, de acordo com Molina e Valentim (2015), são capazes de produzir conhecimento, porém elas somente serão eficientes se forem capazes de transformar seu conhecimento em ação.

É preciso verificar se o conhecimento armazenado tem sido utilizado para desenvolver produtos e serviços, para inovar, para tomar decisões e para criar vantagens competitivas.

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

De acordo com o estudo realizado por Ongallo (2005), a opção mais utilizada pelas organizações espanholas pesquisadas para a utilização do conhecimento que reside nas pessoas é o treinamento interno.

2.5.6 Avaliar

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

Dalkir (2005) ressalta que o conhecimento precisa ser constantemente avaliado em relação ao grau de generalização, interesse e relevância para determinados públicos-alvo e adequação geral. De acordo com a autora supracitada, é preciso verificar se o conhecimento é útil, válido e se vai gerar valor para a organização. A importância da avaliação continua é destacada pela APO (2009).

Nevo, Furneaux e Wand (2008) aportam importante contribuição para a criação de uma etapa de avaliação em um modelo de implantação de GC quando afirmam que, em qualquer caso, em qualquer situação, é preciso identificar qual conhecimento é relevante, o que na visão dos autores, justifica a inclusão de uma etapa de avaliação no processo de gestão do conhecimento.

A etapa de avaliação deve identificar e armazenar o conhecimento relevante e descartar o conhecimento obsoleto para que a organização não fique sobrecarregada de conhecimento obsoleto, o que pode dificultar e comprometer a busca e utilização de conhecimento relevante pelos colaboradores que compõem a organização. Apesar de sua importância, Nevo, Furneaux e Wand (2008) verificaram que eram poucas as estruturas de GC que se preocupavam com a avaliação do conhecimento organizacional, o que, ainda de acordo com os autores, pode comprometer os resultados alcançados por esta gestão.

Por meio de uma extensa pesquisa realizada sobre a literatura de GC, Ragab e Arisha (2013) verificaram que, apesar de haver um consenso de que o conhecimento é criado e reside na mente dos indivíduos, as abordagens de avaliação de conhecimento enfocam o conhecimento organizacional e não consideram o conhecimento individual. Portanto, é preciso ressaltar que, o processo “Avaliar” deve incluir a avaliação do conhecimento do indivíduo que compõe a organização ou o ambiente com o qual ela se relaciona.

Martin (2000, p. 22, tradução nossa) argumenta que

As organizações que continuam ignorando seus ativos intangíveis correm o risco de perder um valioso capital de conhecimento. Na ausência de meios para medir e melhorar o gerenciamento do conhecimento organizacional, é provável que as organizações persistam com tipos bem estabelecidos de métodos da era industrial que podem ser mais fáceis de justificar, mas que podem não refletir a verdadeira situação. A mensuração de ativos intangíveis pode servir como uma ferramenta adicional para verificar o grau de alinhamento entre estratégia e prática operacional e pode ajudar a focar a atenção da gerência nos fatores críticos do desempenho organizacional.

Com o objetivo de demonstrar a importância e o valor dos recursos intangíveis em uma organização, Sveiby (1996), um dos primeiros autores a se dedicar a mensuração do conhecimento, escreveu o livro *“The invisible balance sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies”*, que traz um balanço invisível de uma empresa australiana de consultoria e recrutamento. Neste balanço, o valor de mercado da empresa era de US\$ 82 milhões, mas apenas US\$ 10 milhões eram derivados do patrimônio visível dos acionistas, sendo a diferença (US\$ 72 milhões) atribuída aos ativos intangíveis que não constavam nos balanços da empresa. Para o cálculo do valor do valor intangível e invisível do balanço da empresa, o autor considerou: (i) a competência dos funcionários, que diz respeito à capacidade das pessoas de agir em várias situações e inclui habilidade, educação, experiência, valores e habilidades sociais; (ii) a estrutura interna, composta por patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informática; e (iii) a estrutura externa, que envolve o relacionamento da empresa com clientes e fornecedores, nomes de marcas, marcas comerciais e reputação ou imagem da empresa.

A GC requer uma série de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, de tempo, etc.) e sua continuidade depende, em grande medida, dos resultados alcançados por esta gestão. Portanto, se faz necessário avaliar os resultados obtidos por meio da GC para que a mesma possa continuar recebendo os recursos necessários e para que ajustes que se façam necessários sejam realizados de modo que resultados mais expressivos possam ser atingidos. A avaliação, de acordo com Ahmed, Lim e Zairi (1999), é fundamental para as organizações verificarem se estão alcançando seus objetivos e, para ser eficaz, deve incluir, além das medidas financeiras tradicionais, medidas não financeiras. Esta avaliação

requer um compromisso de médio a longo prazo da gerência sênior e de todos os funcionários, e geralmente oferece potencialmente pouco impacto no desempenho financeiro no curto prazo. Os fatores que sustentam as medidas de desempenho do conhecimento, como trabalho em equipe, aprendizado, comunicação, processos de conhecimento, ferramentas e técnicas, etc. requerem medidas não financeiras de desempenho para garantir que o progresso esteja sendo feito e onde e quando tomar as ações corretivas (AHMED; LIM; ZAIRI, 1999, p. 310, tradução nossa)

Por meio da etapa de avaliação é possível, ainda de acordo com os autores supracitados, verificar inúmeros benefícios advindos da GC, dentro os quais destacam: redução da perda de capital intelectual dos funcionários que deixam a organização; redução do custo de desenvolvimento de um novo produto / serviço; aumento da produtividade dos trabalhadores, tornando o conhecimento acessível a todos os funcionários; e aumento da satisfação dos funcionários.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que os resultados alcançados pela GC podem demorar porque são oriundos de ações que envolvem relações interpessoais, principalmente voltadas para mudanças comportamentais e criação de confiança, o que pode levar um certo tempo.

Bukowitz e Williams (2002) reforçam a importância de verificar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional e, para tanto, sugerem que novas formas de capital organizacional sejam identificadas e que se criem novas tarefas de gestão. Para os autores, novas estruturas, processos e medidas devem ser incorporados na gestão organizacional de modo que seja possível avaliar toda a base de recursos de geração de valor. O conhecimento, concluem os autores, consome recursos que devem ser convertidos valor.

A avaliação é uma tarefa presente no modelo *Intellectus* que, conforme Bueno *et al.* (2012), verifica o resultado das melhorias incorporadas aos produtos, processos e métodos de gestão existentes, percebidos em termos de custos, qualidade, desempenho e tempo.

Os resultados da GC, de acordo com Batista (2012), podem ser imediatos (como a aprendizagem e inovação que levam ao incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento); ou finais (consequência dos resultados imediatos como o aumento da eficiência; a melhoria da qualidade).

A UNE-ISO/TR 18128 (2014) identifica uma série de fatores de riscos para a gestão dos documentos que podem ser considerados para a avaliação da GC. Dentre os fatores externos se destacam mudanças no contexto político-social, mudanças no entorno macroeconômico e tecnológico (estas mudanças tem um alto impacto nas competências e das demandas dos clientes), além de mudanças no entorno físico e infraestrutura. Em relação aos fatores internos tem-se: mudanças ocorridas na organização decorridas de fusões e aquisições, reestruturações, reduções, etc., mudanças tecnológicas, mudanças relacionadas as pessoas e a competências, e mudanças de recursos econômicos e materiais.

Além da identificação dos fatores de risco, UNE-ISO/TR 18128 (2014) traz importantes considerações relacionadas a gestão documental que são de igual relevância para o contexto da

gestão do conhecimento como o fato de a sustentabilidade de um sistema de gestão documental ser dependente da supervisão das alterações ocorridas nos contextos internos e externos a organização, de modo que o sistema esteja atualizado e a questão de os sistemas de gestão documental se relacionam e dependem de outros sistemas organizacionais que podem apresentar pontos vulneráveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza qualitativa, caracterizada como descritiva e exploratória, cujo universo de pesquisa são as empresas do setor cárnico de Salamanca, Espanha. A pesquisa apresenta um delineamento desenvolvido em 3 fases: 1 - constituição do corpus teórico-metodológico; 2 – construção do corpus empírico da pesquisa; 3 – análise e interpretação dos resultados, conforme demonstra a Figura 29.

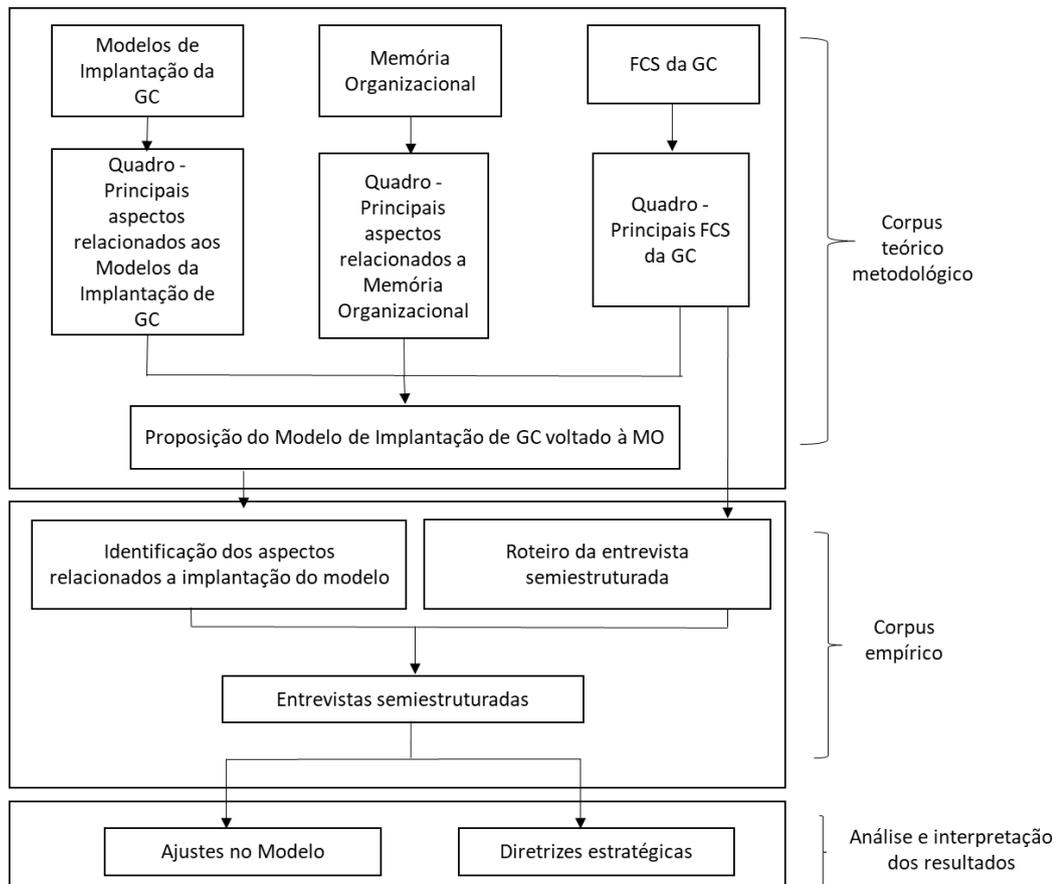
Na primeira fase, que se refere à construção do corpus teórico-metodológico, foram tomadas como referência as principais obras e autores da CI que dizem respeito a GC, MO, Modelos de Implantação da GC e FCS da GC, o que permitiu levantar os contextos da MO e da GC a serem considerados pelos modelos de implantação relacionados a esta gestão, bem como de seus FCS.

A importância do levantamento bibliográfico é ressaltada por Gil (2007) que afirma que tal levantamento permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O desenvolvimento desta fase levou ao desenvolvimento de quadros que demonstram as principais características dos modelos de GC e os principais aspectos relacionados a MO, bem como os principais FCS da GC citados na literatura. O cruzamento destes quadros serviu de base para a proposição do modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO.

A segunda fase diz respeito à construção do corpus empírico da pesquisa, por meio da validação do modelo proposto em organizações espanholas, bem como pela coleta de dados relacionados aos FCS identificados na fase anterior. Neste momento, foi realizada uma pesquisa exploratória, onde se buscou informações sobre a aplicabilidade do modelo proposto e do contexto organizacional acerca dos FCS da GC que possam ter relevância para a CI e que tornasse possível realizar a proposição efetiva de um modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO.

Figura 29 – Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas de Salamanca, na Espanha, onde foram coletadas informações a respeito do modelo de GC proposto e dos principais FCS da GC. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), com utilização da análise categorial, com categorias definidas à priori, compostas pelas etapas do modelo de GC proposto e pelos principais FCS da GC identificados na revisão de literatura. Acredita-se que a realização destas entrevistas foi de grande valia para compreender o contexto onde o modelo poderá ser aplicado, bem como para coleta de informações essenciais para a construção das diretrizes relacionadas aos FCS da GC.

O universo desta pesquisa foi constituído por empresas do setor cárnico de Salamanca, na Espanha. Esta escolha se baseou na importância e relevância de tal setor, que, de acordo com a *Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España* (ANICE), representa o quarto setor industrial de maior representatividade da Espanha, constituído por cerca de 3.000 empresas, cuja produção ocupa o primeiro lugar da indústria espanhola de alimentos e bebidas, fornecendo 24,3% dos empregos da indústria de alimentos na Espanha (ANICE, 2019). Na *Comunidad de Castilla y León*, onde se localiza Salamanca, o setor cárnico, de acordo com a *Junta de Castilla*

y León (JCyL), é referência, ocupa a primeira posição de produção e consumo e representa 26% da indústria agroalimentar, com mais de 800 indústrias, sendo determinante para a economia local (JCyL, 2019).

Além do crescimento na última década, o setor agroalimentar de *Castilla y León* (comunidade autônoma a qual Salamanca pertence) tem focado na qualidade da produção, o que gerou um importante fenômeno denominado “*nueva cultura alimentaria*” (JCyL, 2019). Este fenômeno, que chama a atenção para a necessidade de informação, se configura em um ambiente propício para a realização de pesquisas que possam contribuir de modo efetivo para o avanço desta realidade, como é o caso da pesquisa aqui proposta, uma vez que a informação permeia a GC e a MO.

A terceira fase se refere à análise e interpretação dos resultados obtidos na fase anterior, momento em que são retomados os objetivos e confrontados com o referencial teórico-metodológico que fundamenta o projeto, assim como as atividades aplicadas e exploratórias, com vistas à elaboração das conclusões a que a pesquisa chegou com relação às formulações iniciais. Neste momento, se verifica a necessidade de alterar o modelo proposto por este estudo de acordo com as necessidades identificadas na etapa anterior e as diretrizes relacionadas aos FCS da GC são construídas.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa que, de acordo com Richardson (2010), é uma tentativa de compreensão detalhada de significados e de características situacionais, ao invés de produzir medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Como procedimento de coleta de dados foi desenvolvido o instrumento de coleta de dados que se trata de um roteiro para a realização da entrevista semiestruturada (Apêndice A), que foi traduzido para o espanhol (Apêndice B). Este roteiro foi elaborado da seguinte maneira: questões iniciais sobre a empresa; questões sobre o respondente; duas questões sobre a GC; seis questões sobre cada etapa do modelo de GC proposto (Identificar, Criar / Obter, Armazenar, Disseminar / Compartilhar, Utilizar e Avaliar); e três questões sobre cada um dos FCS da GC identificados como os mais citados de acordo com a literatura pesquisada (Pessoas / Políticas motivacionais; Cultura; Tecnologia; Mensuração dos resultados; Alta administração; Liderança; Processos; Estratégia / Alinhamento com os objetivos estratégicos; Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais; e Recursos (financeiro, material e tempo)).

A entrevista, enquanto técnica para a coleta de dados, oferece, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), uma série de benefícios como maior flexibilidade, uma vez que dá ao entrevistador a possibilidade de repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado; maior oportunidade para avaliar as atitudes e condutas; e oportunidade para a obter de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

O desenvolvimento de um roteiro para a realização de entrevistas semiestruturadas se apoia em Triviños (1987) que afirma que a utilização destes roteiros favorece a descrição e a explicação dos fenômenos sociais em sua totalidade.

3.2 Universo de pesquisa

A pesquisa acerca da proposição de um modelo de implantação de GC que considere as características da MO e a elaboração de diretrizes estratégicas acerca dos FCS da GC tem como universo de pesquisa as indústrias cárnicas de Salamanca, na Espanha. A escolha deste universo se deu devido à importância e representatividade de tal setor.

A expressiva representatividade da indústria cárnica na Espanha, pode ser verificada pelas informações fornecidas pela ANICE (2019):

- ocupa o quarto setor industrial do país (atrás apenas da indústria automobilística, da indústria de petróleo e combustível e da produção e distribuição de eletricidade);
- ocupa o primeiro lugar em relação a indústria de alimentos e bebidas espanhola, com um faturamento de 24.000 milhões de euros, o que representa 22,3% de todo o setor de alimentos da Espanha e 2,2% do PIB total do país, 13,6% do PIB do ramo industrial e 4,1% do faturamento total de toda a indústria espanhola;
- representa 24,3% da ocupação total da indústria de alimentos espanhola;
- possui uma balança comercial positiva de 477%, o que contribui para reduzir, de modo significativo, o déficit comercial espanhol.

A produção cárnica espanhola é demonstrada na Tabela três. Nesta tabela, é possível verificar que a produção de suínos é a primeira atividade de carne espanhola que, a partir de 2016, colocou o país na primeira posição entre os países da União Europeia em número de animais em produção. De acordo com o censo total da União Européia, de quase 150 milhões de animais, a Espanha tem uma participação de 20,1% (ANICE, 2019).

Tabela 3 - Produção Espanhola de Carne (tm)

Años	Especies ganaderas					Otras carnes	
	Porcino	Vacuno	Ovino	Caprino	Equino	Aves	Conejos
1990	1.788.848	513.989	217.396	16.417	7.127	836.700	s.d.
2000	2.912.390	631.784	232.331	18.801	6.732	986.712	s.d.
2010	3.389.772	602.509	131.231	10.618	7.110	1.349.428	63.508
2011	3.469.348	604.111	130.587	11.142	11.265	1.373.604	64.139
2012	3.466.323	591.319	121.999	9.696	15.606	1.384.243	64.578
2013	3.431.219	580.840	118.261	8.939	11.668	1.342.578	63.289
2014	3.620.222	578.600	114.220	8.621	11.529	1.436.689	63.790
2015	3.854.658	626.104	115.864	9.120	12.940	1.446.990	63.461
2016	4.181.091	637.013	117.054	9.904	13.088	1.526.631	59.589
2017	4.298.789	643.861	115.114	10.713	11.034	1.528.845	57.258
2018	4.521.588	666.632	118.568	10.932	10.073	1.624.793	53.022

Fonte: ANICE, 2019.

Além dos números expressivos do setor cárnico espanhol, é preciso destacar que o setor mostra ter consciência da importância de se desenvolver para sobreviver em um mercado globalizado altamente competitivo, o que reforça ainda mais o desenvolvimento desta pesquisa neste setor:

Em um mundo globalizado em que a concorrência está aumentando, é necessário que as empresas desenvolvam e melhorem continuamente seus processos e produtos, a fim de manter sua competitividade em um mercado cada vez mais saturado de opções para os consumidores.

Portanto, os processos de aprimoramento tecnológico e inovação são eixos fundamentais para as empresas e estão intimamente ligados tanto à busca de melhores condições competitivas no mercado externo quanto ao desenvolvimento de estratégias de crescimento no mercado nacional.

Por esse motivo, é necessário fortalecer e ordenar os processos de P&D em nosso setor, criar estruturas que permitam canalizar essa inovação de maneira eficaz e alcançar com eficiência o relacionamento da indústria com o “mundo da inovação”, entendendo como centros de tecnologia públicos e privados e departamentos de pesquisa universitária. E identificar interesses comuns, requisitos de mercado, necessidades de inovação em instalações, máquinas, tecnologia e processos (desenvolvimento de produtos, formatos, embalagens, conservação, segurança alimentar, prazo de validade, etc.) e abordar possibilidades de financiamento, rentabilidade e retorno (ANICE, 2019, não paginado, tradução nossa).

A conscientização do setor cárnico espanhol sobre a importância de inovar e de desenvolver alianças com departamentos de pesquisa universitária, faz do setor um universo de pesquisa ideal para desenvolvimento de pesquisas de GC, uma vez que se sabe que a GC leva à inovação.

De acordo com as informações disponibilizadas pela administração do Governo de Espanha (2020), a Espanha é composta por 17 comunidades autónomas, regiões com amplos poderes,

A Constituição espanhola assume a unidade da Espanha e reconhece o direito à autonomia das nacionalidades e regiões que a formam. Além disso, a Constituição reconhece a autonomia das Entidades que compõem a Administração Local.

O sistema constitucional espanhol estabelece um sistema de reconhecimento da autonomia territorial que se materializa legal e administrativamente em uma profunda descentralização, a ponto de o funcionamento efetivo do Estado se assemelhar, em muitos aspectos, ao dos estados federais. Territorialmente, o sistema de descentralização é organizado com 17 comunidades autónomas; 2 cidades com estatuto de autonomia - Ceuta e Melilla; e 8125 entidades locais.

As comunidades autónomas têm autonomia política e financeira. Isso implica a atribuição de competência para aprovar leis nos assuntos em que seus Estatutos a reconhecem, bem como executar tarefas executivas a eles designadas pelos Estatutos (GOVERNO DE ESPANHA, 2020, não paginado, tradução nossa)

Castilla y León é, de acordo com o *Observatorio Industrial del Sector Agroalimentario de Castilla Y León* (OISACyL, 2019), a maior comunidade autónoma da Espanha, caracterizada pela limitação de Portugal e de nove comunidades autónomas da Espanha. Sua população, de 2.528.417 pessoas, encontra-se dispersa em nove províncias e em 2.248 municípios, o que representa 27,72% do total dos municípios nacionais (OISACyL, 2019). A comunidade autónoma de Castilla y León é destacada no mapa da Espanha, demonstrado no Mapa um.

Mapa 1 - Mapa da Espanha com destaque a Comunidade Autónoma de Castilla y León



Fonte: Wikipedia (2020).

Salamanca, conforme demonstrado no Mapa dois, é uma província que pertence a comunidade autônoma de Castilla y León.

Mapa 2 - Mapa da Comunidade Autônoma de Castilla y León



Fonte: Hernandezrabal (2020)

O setor cárnico, segundo OISACyL (2019), representa o primeiro lugar em termos de produção e consumo de Castilla y León, cuja representatividade em relação ao contexto espanhol pode ser vista na Tabela quatro, elaborada pelo *Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias* (IDEPAS).

Castilla y León é, em questões agroalimentares, conforme OISACyL (2019), uma referência nacional, de extrema importância para a economia desta comunidade, sendo o setor cárnico o mais forte da região em termos de volume, com um faturamento próximo a 1,6 bilhão de euros por ano, o que responde a uma produção de carne de cerca de 600.000 toneladas, criando cerca de 15.000 empregos, sendo Guijuelo, em Salamanca, a cidade onde os porcos ibéricos de toda a Espanha são mais sacrificados.

Tabela 4 - Distribuição Percentual de Empresas do Setor Cárnico na Espanha

Distribuição percentual de empresas por Comunidades Autônomas do setor cárnico em 2017		
Comunidades Autônomas	Total	%
Andalucía	595	15,33
Aragón	162	4,17
Asturias	91	2,34
Baleares	59	1,52
Canarias	56	1,44
Cantabria	32	0,82
Castilla la Mancha	259	6,67
Castilla León	791	20,38
Cataluña	632	16,28
Comunidade Valenciana	220	5,67
Extremadura	248	6,39
Galícia	174	4,48
La Rioja	68	1,75
Madrid	215	5,54
Murcia	105	2,70
Navarra	79	2,04
País Vasco	96	2,47
Ceuta y Melilla	0	0
Total	3.882	100,00

Fonte: IDEPAS (2019, grifo nosso)

O setor cárnico aumentou a colaboração e a participação de centros de pesquisa, organizações e universidades para a realização de estudos e projetos que contribuam para a melhoria do setor, onde foi possível verificar que o setor carece de informações (OISACyL, 2019). Esta colaboração demonstra uma abertura e uma necessidade do setor que vai ao encontro da pesquisa aqui realizada. Deste modo, se acredita que o desenvolvimento de um modelo de implantação de GC que considere as características da MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC possa contribuir de modo efetivo para o desenvolvimento deste importante setor.

Um aspecto de extrema importância para esta pesquisa é o fato de Castilla y León ter claro que o reconhecimento de seus produtos se deve, não apenas à qualidade e variedade de seus produtos, mas ao seu fator humano. Essa constatação reforça a escolha do setor e da região para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que o fator humano, além de ser um dos FCS da GC mais citados na literatura, é um dos pilares básicos da GC.

De acordo com Pindado e Alarcón (2015), a indústria cárnica espanhola apresentou um grande crescimento e reestruturação durante as últimas décadas, o que a colocou como um dos setores mais consolidados e com as melhores expectativas de negócios da indústria de alimentos da Espanha. Este cenário se mostra muito propício para a implantação da gestão do conhecimento voltado à memória organizacional e das diretrizes estratégicas baseadas nos FCS

da GC que consideram as características da MO. Reforçando ainda mais o cenário adequado a esta pesquisa, os autores supracitados ressaltam que a indústria cárnica de Castilla y León representa um excelente conjunto de empresas a serem investigadas devido a sua importância econômica e a diversidade e qualidade de seus produtos.

Apesar das características favoráveis acima destacadas, Langreo (2006) resalta que as empresas tradicionais de processamento de carne enfrentam dificuldades devido ao seu pequeno porte, a recursos físicos e humanos limitados e a visão e estrutura de negócios precárias.

Para a seleção das organizações participantes desta pesquisa, se procurou a Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Salamanca para verificar se a mesma poderia disponibilizar uma lista das organizações que compunham o setor cárnico de Salamanca, bem como de seus contatos. Infelizmente, a disponibilização destas informações não foi possível devido a lei de proteção de dados em vigor.

A partir de tal situação, foi iniciada uma pesquisa na internet com a intenção de identificar organizações do setor cárnico de Salamanca, onde se verificou que uma instituição responsável por uma importante denominação de origem disponibilizava, em seu *site*, informações e correios eletrônicos de mais de 50 empresas do setor cárnico de Salamanca que dispunham de tal denominação. Foi elaborada uma carta para apresentação da pesquisa e para solicitar uma entrevista com o gestor da empresa (Apêndice C) que, traduzida para o espanhol (Apêndice D) e enviada para os mais de 50 endereços de correios eletrônicos encontrados.

Infelizmente, não houve retorno de nenhum dos e-mails enviados e, portanto, um e-mail (Apêndice E) foi enviado a instituição responsável pela denominação de origem com o objetivo de que tal instituição pudesse reforçar o convite as empresas associadas e, assim, conseguir os retornos desejados. Porém, não houve retorno nem por parte da instituição nem por parte das empresas envolvidas.

Com a intenção de conseguir as informações sobre as empresas que compõem o universo desta pesquisa, se recorreu, em Salamanca, ao Centro de Estudos Brasileiros (CEB, 2020, documento eletrônico não paginado), “um centro próprio da Universidade de Salamanca (USAL), que busca ser um referencial na pesquisa e difusão da realidade brasileira na Europa e na divulgação da cultura e língua espanhola no Brasil”. Foi realizada uma reunião com o gestor administrativo do CEB que, prontamente, se propôs a colaborar por meio do contato com gestores que poderiam participar das entrevistas propostas por esta pesquisa. A partir das direções fornecidas pelo CEB, novos e-mails foram enviados para outras empresas do setor cárnico da Província de Salamanca. Porém, mais uma vez, não houve retorno algum relacionado a esses e-mails enviados.

Diante de tal situação, novamente se recorreu a Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Salamanca que se dispôs a entrar em contato com gestores que poderiam colaborar com esta pesquisa. A carta convite foi enviada a Cámara para que fosse, então, enviada a esses gestores.

Por fim, com a intervenção da Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Salamanca, foi possível realizar as entrevistas com os gestores de empresas do setor cárnico de Salamanca, onde os dados necessários para a análise deste estudo foram coletados. As datas e os locais para a realização das entrevistas foram agendados de acordo com a conveniência e disponibilidade dos gestores entrevistados.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise de dados, de acordo com Gil (2019), deve ser utilizada para que os dados sejam organizados e sumarizados, de modo que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, foi proposto um modelo de implantação da GC voltado à MO e identificados os principais FCS da GC. Na sequência, gestores das organizações participantes desta pesquisa foram entrevistados para que os dados relativos ao contexto organizacional dos FCS da GC pudessem ser coletados e para que as condições específicas relacionadas a implantação do modelo fossem definidas. Após a realização destas entrevistas, o modelo proposto foi analisado com o objetivo de identificar ajustes necessários. E, por meio da análise de conteúdo, as diretrizes estratégicas relacionadas aos FCS da GC foram desenvolvidas.

Por meio da realização de entrevistas com gestores de empresas do setor cárnico de Salamanca, as dificuldades relativas à sua aplicação, bem como as características específicas do contexto escolhido foram analisadas de modo qualitativo para que os ajustes que se fossem necessários ao modelo em questão pudessem ser identificados e realizados.

4.1 Análise dos dados

Para que os dados coletados sejam transformados em resultados de pesquisa, é necessário, segundo Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador, dentre os quais destacam a análise de conteúdo como proposta teórico-metodológica, com a pretensão de ultrapassar o *status* de simples técnica de análise para compor um campo do conhecimento.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011), diz respeito as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com o objetivo de obter deduções lógicas e justificadas a respeito dessas mensagens. Deste modo, a análise de conteúdo deve ser utilizada quando, nas comunicações, se pretende compreender além dos seus significados imediatos, uma vez que a técnica permite ultrapassar a incerteza e enriquecer a leitura (BARDIN, 2011). A autora destaca que a análise de conteúdo apresenta características

qualitativas, tendo como foco a compreensão das percepções de um sujeito sobre determinado fenômeno ou objetivo pesquisados.

Essa pesquisa fez uso da análise categorial que disponibiliza a opção de criar as categorias ‘a priori’ (antes de coletar dados) e a opção de criar categorias ‘a posteriori’ (depois da coleta de dados). Para Bardin (2011), a definição de categorias ‘a priori’ permite ao pesquisador ir a fase da coleta de dados destinado ao que necessita analisar, o que se adequa perfeitamente ao objetivo desta pesquisa voltada as etapas do modelo de implantação da GC e dos FCS da GC.

O processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, promovido pela análise de conteúdo, se organiza, segundo Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), em três etapas que devem ser realizadas em conformidade com três polos cronológicos diferentes. De acordo com Bardin (2011), essas etapas compreendem:

1. a pré-análise: fase de organização e sistematização das ideias com o objetivo de escolher os documentos a serem analisados, retomar as hipóteses e os objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e elaborar os indicadores que deverão fundamentar a interpretação final;
2. a exploração do material: fase dedicada à aplicação sistemática das decisões que foram tomadas. Engloba operações de codificação, decomposição ou enumeração;
3. o tratamento dos resultados obtidos, inferência e a interpretação: fase onde os dados são submetidos a operações estatísticas, para que se tornem significativos e válidos e possam evidenciar as informações obtidas. De posse dessas informações, o investigador pode propor suas inferências e realizar suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identificar novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material.

A pré-análise se deu por meio de um minucioso levantamento bibliográfico acerca dos conceitos gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento, fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento e memória organizacional. Este levantamento proporcionou identificar os principais FCS da GC, bem como as principais características da GC, dos seus modelos de implantação e da MO que serviram de base para a construção das categorias que guiaram a coleta de dados. A partir da definição destas categorias foi possível desenvolver o roteiro para a entrevista semiestruturada (Apêndice A) utilizado para a coleta dos dados.

A análise de conteúdo apresenta uma série de tipos de análises para a compreensão dos significados manifestos e latentes no material coletado. Neste estudo, foi utilizada a análise temática ou categorial que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos. As categorias foram definidas a priori e dizem respeito as etapas do modelo de GC proposto (Identificar, Criar / Obter, Armazenar, Disseminar / Compartilhar, Utilizar e Avaliar) e aos FCS da GC identificados como os mais citados na literatura pesquisada (Pessoas / Políticas motivacionais; Cultura; Tecnologia; Mensuração dos resultados; Alta administração; Liderança; Processos; Estratégia / Alinhamento com os objetivos estratégicos; Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais; e Recursos (financeiro, material e tempo)).

Por meio da utilização do roteiro desenvolvido para a entrevista semiestruturada (Apêndice A), foram realizadas nove entrevistas com gestores de empresas do setor cárnico da província de Salamanca.

Para a contextualização dos dados das empresas do setor cárnico de Salamanca, se fez uso de uma série de informações disponibilizadas pela Camerdata, uma organização que comercializa bases de dados empresariais, criada em 1985 pelas Câmaras de Comercio da Espanha. A Camerdata dispõe de um arquivo de empresas que abarca a totalidade de empresas que encontram em atividade na Espanha e tem como missão integrar todos os censos das Câmaras de Comércio em uma única fonte de informação que é constantemente atualizada.

De acordo com a Camerdata (2019), Salamanca possui atualmente 482 empresas voltadas ao setor cárnico. Conforme pode ser observado na Tabela cinco, 392 empresas (81,3%) estão no mercado há mais de 10 anos, ou seja, a grande maioria das empresas do setor cárnico da região pesquisada pode ser considerada como já estabelecidas no mercado onde atua.

Tabela 5 - Ano de criação das empresas

Ano	Número de empresas	Percentual
Anterior a 2001	323	67%
Entre 2001 e 2008	69	14,3 %
Entre 2009 e 2014	46	9,5%
A partir de 2015	44	9,1 %
Total	482	100%

Fonte: elaborada pela autora a partir do Camerdata (2019)

Corroborando com os dados apresentados, todas as empresas que participaram desta pesquisa se encontravam no mercado a mais de 15 anos, o que demonstra serem empresas consolidadas em um mercado estabelecido.

Ainda conforme a Camerdata (2019), das 482 empresas voltadas ao setor cárnico de Salamanca, 296 (61,41 %) possuem filiais, o que pode representar, além de serem empresas já estabelecidas nos mercados que atuam, conforme destacado anteriormente, que se tratam de empresas orientadas à expansão. Em cenários como estes, se destaca a importância da gestão do conhecimento para compartilhar conhecimentos essenciais para a formação de mão-de-obra necessária e qualificada para o sucesso destas expansões.

Das nove empresas que participaram desta pesquisa, apenas duas possuíam filiais (todas na província de Salamanca) e três estavam realizando análises para a abertura futura de filiais. Os fatores mais relevantes para a abertura ou não de filiais estavam relacionados a situação econômica (tanto por parte das empresas como por parte do mercado em que atuavam) e a mão-de-obra qualificada. O caráter limitante da falta de mão-de-obra qualificada pode ser eliminado ou minimizado por meio de uma gestão eficiente do conhecimento organizacional.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), Castilla y León possuía, em 2019, 773 empresas que exerciam atividades de processado e conservação de carne e elaboração de produtos cárnicos. Conforme demonstrado na Tabela seis, 742 empresas (96 %) possuíam menos de 50 funcionários (assalariados), o que confirma que a grande maioria das empresas do setor cárnico da região pesquisada é de pequeno e médio porte.

Este cenário também foi o encontrado entre as empresas pesquisadas, ou seja, todas as empresas pesquisadas podem ser consideradas de pequeno e médio porte, tendo entre 6 a 49 funcionários. É preciso destacar que, para a constituição do universo desta pesquisa, não foram consideradas as empresas com menos de 6 funcionários por entender que a contribuição das mesmas em relação ao objetivo da entrevista poderia ser limitada, uma vez que estas, em sua maioria, carecem de estruturas organizacionais que possam validar um modelo de implantação de gestão do conhecimento baseado nas características da memória organizacional.

Tabela 6 - Número de Funcionários por Empresa

Número de funcionários	Número de empresas	Percentual
0	152	19,66
1 a 2	167	21,60
3 a 5	143	18,50
6 a 9	109	14,10
10 a 19	86	11,13
20 a 49	85	11,00
50 a 99	19	2,46
100 a 199	8	1,03
200 a 499	4	0,52
Total	773	100

Fonte: elaborada pela autora a partir de INE (2019)

Outra característica comum a todas as empresas pesquisadas é a sua natureza familiar. Em sua grande maioria, estas empresas surgiram de atividades artesanais desenvolvidas em ambiente doméstico que prosperaram. Assim, inicialmente, as empresas pesquisadas eram compostas por poucos membros familiares que, ao se desenvolverem, passaram a agregar mais colaboradores. De modo geral, as pessoas que deram início as empresas não dispunham de formação acadêmica, porém possuíam muitos conhecimentos derivados da experiência prática.

Como as empresas pesquisadas já estavam no mercado cárnico a mais de 15 anos, foi possível verificar dois aspectos: (i) as empresas eram administradas pela segunda ou terceira geração familiar; e (ii) as empresas iniciaram um processo de profissionalização de suas gestões. Estes dois aspectos foram de extrema importância e aportaram grande contribuição a pesquisa porque as empresas estavam abertas e em busca de mudanças que poderiam aportar vantagens estratégicas para atuarem em um mercado que se apresenta cada vez mais competitivo.

A conjunção destes aspectos leva a um ambiente ideal para a implantação da gestão do conhecimento com características da memória organizacional: o fato de as empresas serem administradas pela segunda ou terceira geração familiar faz com que os seus gestores possuam conhecimentos técnicos, profissionais e acadêmicos adquiridos por meio de cursos de profissionalização e cursos universitários, bem como o conhecimento prático que lhe foi passado de “pai para filho”. Outro aspecto importante encontrado nas empresas pesquisadas e que pode ser atribuído ao caráter familiar das mesmas, é o alto nível de comprometimento da alta gestão, pois estavam administrando um negócio familiar que “meu avô passou para o meu pai e o meu pai passou para mim”. O comprometimento da alta administração é de extrema importância para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento voltado as características

da memória organizacional, uma vez que a falta deste comprometimento, representa, de acordo com Batista *et al.* (2005), um dos principais obstáculos para o sucesso da implantação da GC em uma organização.

Além de seu alto comprometimento, a gestão estratégica das empresas pesquisadas entendia claramente a importância e a necessidade de agregar profissionais qualificados para que, assim, pudessem competir em um mercado altamente competitivo. O aporte de profissionais qualificados, a quem Davenport e Prusak (1998) se referem como “vendedores de conhecimento”, representava a oportunidade e a alternativa escolhida para agregar o conhecimento e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento dessas empresas. Poder contar com profissionais qualificados é uma das principais condições para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento voltado as características da memória organizacional.

Ainda em relação as características do corpo de colaboradores, é preciso ressaltar que foi possível verificar uma certa diversidade em relação a faixa etária, formação, tempo de experiência no setor cárnico, bem como tempo de atuação na empresa. Esta diversidade é benéfica para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento voltado as características da memória organizacional já que colaboradores muito experientes, com muito tempo de atuação no setor cárnico ou na empresa podem compartilhar o conhecimento adquirido por meio de suas vivências aos colaboradores recém-chegados ao setor cárnico ou a empresa. Por outro lado, os novos colaboradores podem compartilhar o conhecimento que adquiriram em experiências distintas, bem como modelos e ferramentas para agregar valor à gestão organizacional. Este é um dos cenários mais adequados para a gestão do conhecimento: o compartilhamento de conhecimentos e experiências distintas de modo que todos os envolvidos possam adquirir novos conhecimentos e gerar conhecimento organizacional. É possível verificar que estas condições possuem uma relação estreita com os modos de conversão do conhecimento apresentados pela Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com os entrevistados, devido ao porte e a natureza familiar das empresas, as mesmas não possuíam a definição formal de funções ou plano de carreira e, em muitos, casos era possível encontrar colaboradores que “faziam um pouco de tudo”. Porém, os mesmos eram conscientes da importância e da urgência destas definições. Este contexto apresenta uma série de complicadores para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento voltado as características da memória organizacional:

- a falta de um organograma claramente definido e que fosse de conhecimento de todos ocasionava uma série de conflitos relacionados a autoridade e a obrigação de cada colaborador. Foram relatados casos de sobreposição de autoridades que

impediam, entre outras coisas, uma definição de prioridades das atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores, o que, além de prejudicar o andamento das atividades, gerava situações de desentendimentos e desgastes entre os envolvidos;

- a falta da definição formal e de conhecimento de todos das funções que cabiam a cada colaborador fazia que algumas tarefas fossem desenvolvidas em duplicidade e até que tarefas importantes não fossem desenvolvidas por não saberem quem era o responsável por fazê-la. Além disso, não foi incomum o fato de encontrar colaboradores sobrecarregados por executarem tarefas que, na verdade, cabiam a outros;
- a falta de um plano de carreira impede que a organização tenha claro de quais conhecimentos necessita, bem como inviabiliza o desenvolvimento de políticas motivacionais ou de recompensas que são importantes para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento voltado as características da memória organizacional.

A implantação da GC pode contribuir para a redução significativa dos problemas acima descritos, uma vez que, conforme destacado por Arora (2002), esta gestão contribui, entre outras coisas, para a eliminação do problema de contar com poucos especialistas em funções distintas da organização.

As estruturas organizacionais apresentadas pelas empresas pesquisadas podem ser consideradas tradicionais: apresentavam um setor voltado a elaboração dos produtos cárnicos, onde se alocava a maioria dos colaboradores; um setor responsável pela comercialização destes produtos, geralmente composto pelos membros familiares e responsáveis pela gestão da empresa; e um setor administrativo-financeiro. A contratação dos colaboradores, bem como a definição de preços de venda dos produtos ficavam, em sua maioria, a cargo dos gestores das empresas.

Todos os entrevistados consideravam a gestão do conhecimento importante, ainda que, algumas vezes, não tivessem muita clareza quanto a definição do conceito.

A seguir se apresentam as análises dos dados de acordo com os elementos do modelo de implantação proposto por esta pesquisa, bem como dos fatores críticos de sucesso da GC aqui analisados.

4.1.1 Identificar

Quando questionados sobre as iniciativas de gestão do conhecimento que a empresa executava, muitos relataram que estas ainda não existiam, mas que deveriam ocorrer em um breve espaço de tempo. Para outros, tais iniciativas, apesar de importantes, ocorriam de maneira informal, como, por exemplo, quando um colaborador mais experiente ensinava a outro como desempenhar uma determinada função. Alguns entrevistados apresentaram dificuldades para identificar atividades que poderiam ser consideradas iniciativas de gestão do conhecimento. Não houve nenhum relato de uma iniciativa de gestão do conhecimento formalmente implantada.

Apesar da maioria dos produtos comercializados pelas empresas pesquisadas demandar um tempo considerável, como é o caso da cura do jamón, as necessidades das empresas eram ditadas pelas demandas do mercado, ou seja, se houvesse maior demanda, a empresa expandia sua produção e daí surgiam suas necessidades. Nestas situações, surgiam também as necessidades de colaboradores com conhecimentos necessários para o desempenho adequado destas atividades, ou seja, não existia uma análise prévia de quais conhecimentos eram necessários para realização das atividades organizacionais. Nestes momentos, o que geralmente ocorria era uma “realocação de função” e sobrecarga de tarefa, o que influi diretamente na qualidade e na produtividade organizacional.

Alguns entrevistados relataram que passaram a realizar pesquisa de mercado para tentar se antecipar e se adequar a demanda. Nestes casos, era possível analisar quais conhecimentos a empresa precisava e decidir pelo treinamento da mão-de-obra disponível ou pela contratação de novos colaboradores. Se destaca, porém, que, quando ocorria a análise dos conhecimentos necessários, a mesma se dava de maneira informal e baseada na experiência dos membros da família que respondiam pela administração da empresa.

As empresas entrevistadas não possuíam banco de competências, sistema de gestão por competência ou sistema de inteligência organizacional. Porém, práticas como indicadores de desempenho, *benchmarking* interno e externo, mapeamento de processos, normalização e padronização passaram a ser realizadas em algumas das empresas pesquisadas. A execução destas práticas, muito importantes para a gestão do conhecimento e para a memória organizacional, eram recentes e estavam diretamente relacionadas com a aquisição da denominação de origem.

A denominação de origem

significa o nome de uma região, de um local específico ou, em casos excepcionais, de um país, usado para designar um produto agrícola ou um produto alimentício

- originário da referida região, desse local ou do país,
- cuja qualidade ou características sejam fundamental ou exclusivamente devidas ao ambiente geográfico com seus fatores naturais e humanos, e
- cuja produção, transformação e processamento são realizadas na área geográfica definida (REGLAMENTO 510, 2006, P. 15, tradução nossa).

De acordo com Fernández (2020, p. 11, tradução nossa)

A iniciativa da criação de marcas geográficas se dá por meio dos governos locais que desejam proteger e diferenciar produtos nativos que seguem certos padrões de criação e produção. Além disso, instituem mecanismos de controle adequados para evitar comportamentos oportunistas por parte das empresas registradas na marca que possam deteriorar sua imagem de qualidade.

As adequações realizadas para a aquisição da denominação de origem tornam estes ambientes organizacionais mais adequados e mais preparados para a implantação da gestão do conhecimento voltada à memória organizacional, uma vez que uma série de medidas que propicia a implantação desta gestão foi tomada em prol da aquisição desta denominação de origem.

Todos os entrevistados ressaltaram que a missão e a visão organizacional eram divulgadas e de conhecimento de todos os funcionários. Tal divulgação se dava, principalmente, durante a contratação de colaboradores, treinamentos e reuniões. Além disso, a missão e a visão organizacional estavam disponibilizadas nos *sites* das empresas que dispunham desta ferramenta.

Para implantação da gestão do conhecimento, todos os entrevistados consideravam importante e apropriado a escolha de um projeto piloto. Quando questionados sobre as características que achavam que deveriam ser consideradas para a escolha deste projeto, a área de produção foi uma resposta unânime. A justificativa para tal apontamento se deve ao fato de a área ter sido adequada para a aquisição da denominação de origem, uma vez que a produção é uns dos principais focos das atividades relacionadas as exigências de tais denominações.

Os principais objetivos esperados da gestão do conhecimento estavam relacionados com a eliminação de problemas causados pela falta de colaboradores treinados, preparados e com os conhecimentos necessários para realização de suas atividades, bem como para a execução e administração das atividades relacionadas com a denominação de origem. Para os gestores entrevistados, um dos objetivos esperados da gestão do conhecimento seria auxiliar as empresas a expandir mercados, uma vez que a maioria das empresas pesquisadas pretendia aumentar suas áreas de atuação, inclusive para atuar em mercados internacionais. Deste modo, os objetivos da gestão do conhecimento estariam alinhados com os objetivos organizacionais, o que representa

um aspecto de fundamental importância para o sucesso da implantação da GC, considerado por Batista (2012) como um direcionador estratégico, uma vez que faz com que a GC possa servir como instrumento para alcançar os resultados almejados pelas organizações.

As empresas pesquisadas realizavam o levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão organizacional, ainda que, por vezes, de modo informal. Porém, não foi verificado em nenhuma empresa pesquisada a realização do levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão conhecimento.

4.1.2 Criar / Obter

Treinamentos e programas de aprendizagem eram ofertados aos colaboradores das empresas pesquisadas, ainda que, na maioria das vezes, estes não ocorressem de maneira formal e com frequência regular. O que foi possível verificar, conforme a fala dos entrevistados, é que os programas de treinamento e de capacitação ocorriam quando se identificava suas necessidades e quando eram ofertados por organizações que as empresas faziam parte, como é o caso das organizações responsáveis pela denominação de origem.

As políticas ou procedimentos que as empresas pesquisadas dispunham para buscar no ambiente externo pessoas com conhecimento que necessitam era, de certo modo, o seguinte: (i) se identificava a falta de um colaborador com conhecimentos necessários para realizar determinadas atividades, seja em função da promoção ou da saída de colaboradores, seja pelo aumento do volume de atividades ocasionado pela expansão organizacional; (ii) se verificava a existência de colaboradores internos que poderiam ser preparados para a execução de tais atividades; (iii) uma vez confirmada a inexistência de colaboradores internos que poderiam ser preparados para a execução de tais atividades, se iniciava, por meio dos responsáveis pela gestão de recursos humanos das empresas, o processo padrão para a contratação de colaboradores externos que, geralmente, incluía a divulgação em contextos digitais (*sites* das empresas e redes sociais) e por meios de jornais locais.

Além dos procedimentos acima descritos, os gestores relataram que as vagas para contratação externa também eram divulgadas internamente já que, muitas vezes, os colaboradores internos divulgavam a pessoas interessadas e com as características e conhecimentos desejados pelas empresas. Estas pessoas entravam em contato com as empresas e participavam dos processos seletivos.

De acordo com os entrevistados, as empresas ofereciam ambientes de confiança e de liberdade para seus funcionários. Estes ambientes, muito importantes para a implantação da gestão do conhecimento, se deviam, entre outras coisas, ao fato de as empresas serem familiares e de pequeno ou médio porte. Os entrevistados destacaram que existia um cuidado para com manutenção destes ambientes favoráveis por meio do compartilhamento de informações sobre o que ocorria nas empresas, bem como a promoção da participação de todos em diversas atividades organizacionais. A existência destes ambientes é, de acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), essencial para a criação do conhecimento organizacional. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as pessoas precisam ter confiança para contribuir com o seu conhecimento.

Para que o conhecimento individual se tornasse conhecimento organizacional, as empresas pesquisadas incentivavam a realização de atividades em equipes, ofereciam treinamentos a colaboradores que, na sequência, tinham o compromisso de compartilhar o que aprenderam com os membros de sua equipe. A importância da realização de trabalhos em equipe para a criação do conhecimento organizacional foi destacada por Nonaka e Takeuchi (1997). Para os autores, o desenvolvimento de atividades organizacionais em equipe representa uma forma de socialização do conhecimento.

De acordo com o descrito pelos entrevistados, foi possível verificar que as tecnologias de informação e de comunicação quase não eram utilizadas para fazer com que o conhecimento individual se tornasse conhecimento organizacional, apesar do potencial que tais tecnologias dispõem para tal situação. Esta constatação permite verificar a situação incipiente da GC nestas organizações, já que, para Takeuchi e Nonaka (2008), uma organização faz GC quando, entre outras coisas, faz uso da tecnologia como uma ferramenta de apoio.

A mediação das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, que se dava de modo tradicional e acrescentava pouco valor a todos os envolvidos, apresentou melhoras significativas com as intervenções realizadas pelas organizações certificadoras da denominação de origem. Estas organizações disponibilizavam eventos, atividades e treinamentos que permitiam estreitar os laços entre todos estes agentes, o que causou reflexos positivos nas empresas como a adequação de suas atividades para agregar valor aos produtos oferecidos aos seus clientes, além de adicionar conhecimentos estratégicos as suas atividades. Ainda assim, a maior parte do conhecimento organizacional advinha das relações internas, ou seja, das interações entre os colaboradores. Deste modo, estas empresas deixam de usufruir de um importante aporte de conhecimento que, conforme destacado por Choo (1998), advém de seu ambiente externo composto de clientes, fornecedores e parceiros.

As empresas pesquisadas dispunham de comunicação institucional, porém comunidades de prática, educação corporativa e *benchmarking* interno e externo ainda se encontravam em estágios incipientes.

4.1.3 Armazenar

Como se tratavam de empresas familiares, onde o conhecimento era transmitido de “pai para filho”, esse era o principal modo utilizado para evitar que o conhecimento fosse perdido. Com o desenvolvimento destas empresas, o trabalho em equipe passou a ser incentivado como forma de evitar que importantes conhecimentos fossem perdidos, principalmente em virtude da saída de colaboradores.

Ainda com o intuito de evitar que o conhecimento organizacional fosse perdido, algumas das empresas pesquisadas passaram a fazer com que seus colaboradores registrassem como realizavam suas atividades. Esses registros, que na maioria das vezes, eram realizados em um espaço disponibilizado nos sistemas utilizados pelas empresas, constituíam-se basicamente por relatos descritivos sem muitos padrões pré-estabelecidos ou sistematização, o que poderia inviabilizar sua posterior utilização. Essa era a maneira pela qual essas empresas relataram armazenar seus conhecimentos.

Apesar de todos os entrevistados considerarem que a memória organizacional é importante para evitar que o conhecimento seja perdido, nenhuma das empresas pesquisadas possuía uma memória organizacional constituída formalmente. De acordo com os gestores, a memória das empresas poderia ser “resgatada” por meio de seus documentos e sistemas informatizados, o que demonstra uma compreensão bastante restrita de que envolve uma memória organizacional. Além de documentos e sistemas informatizados, a MO envolve, conforme Molina e Valentim (2015), todo o ambiente de uma organização, ou seja, sua cultura, seus recursos humanos, sua estrutura organizacional e tecnológica.

Nenhuma empresa pesquisada dispunha de gestão eletrônica de documentos, de sistema de inteligência organizacional ou de outras ferramentas que poderiam estar relacionadas com o armazenamento do conhecimento ou da memória organizacional. As TIC apresentam um vasto conjunto de ferramentas que deveriam ser utilizadas em prol de um efetivo armazenamento de conhecimento, como, por exemplo, a criação da memória organizacional. Como exemplos de ferramentas tecnológicas para os processos de GC, Batista (2012) cita os mecanismos de busca,

repositórios digitais, portais, intranets, internets, plataformas de comunidade de prática virtuais e GED.

4.1.4 Disseminar / Compartilhar

Os funcionários, de acordo com os gestores, sabiam onde encontrar o conhecimento de que necessitavam, o que, na maioria das vezes, significava consultar um colaborador mais experiente ou buscar informações na internet. As buscas em ferramentas formais disponibilizadas pelas empresas ainda se davam de maneira reduzida. Alguns gestores destacaram que seus colaboradores, devido, entre outros aspectos, a grande experiência que possuíam, já dispunham dos conhecimentos de que necessitavam para exercer suas atividades. Não foi possível identificar nenhuma norma ou procedimento formal para o compartilhamento do conhecimento, o que pode levar a perda do conhecimento organizacional, ainda que tal compartilhamento ocorresse informalmente. Tal situação poderia ser evitada por meio da criação da MO que, conforme destacado por vários autores como Freire *et al.* (2012) e Pereira, Silva e Pinto (2016), leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional, justificando, mais uma vez, sua implantação nas organizações que consideram o conhecimento um recurso estratégico.

Apesar de não ter sido relatado nenhum caso de existência formal de políticas motivacionais e de recompensa que incentivassem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação dos colaboradores, todos os entrevistados se mostraram conscientes da importância de tais políticas e descreveram diversos casos onde, de modo informal ou pontual, atividades motivacionais eram realizadas e recompensas atribuídas aos colaboradores com o intuito de incentivar o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação dos colaboradores. Este contexto corrobora com a afirmação de Wong (2005) de que o sucesso da GC depende da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento. Para tanto, ainda segundo o autor, o compartilhamento do conhecimento deve ser incentivado por meio de políticas motivacionais e de recompensa.

O compartilhamento e a disseminação de conhecimento, que fazia parte das estratégias dos gestores, ocorria, principalmente, por meio da realização de trabalho em equipe, onde a troca de experiências e de conhecimento se dava com muita frequência. Ademais, como eram empresas de pequeno e médio portes, era comum encontrar situações nas quais “todos fazem um pouco de tudo”. Estas situações geravam muita aprendizagem e compartilhamento de

conhecimento. As situações mais comuns citadas pelos gestores onde se davam o compartilhamento e a disseminação do conhecimento eram em conversas informais e em reuniões. Porém, não havia, em nenhum destes casos, a preocupação de organizar ou armazenar as informações e os conhecimentos compartilhados, o que fazia com que estas informações e conhecimentos pudessem ser perdidos, o que poderia ser resolvido por meio do desenvolvimento de uma memória organizacional.

Para compartilhar e disseminar o conhecimento, as principais tecnologias utilizadas pelas empresas pesquisadas eram sistemas de informação, portais e as redes sociais, além do uso de fóruns virtuais e de comunidades de prática.

Não foi relatado nenhum caso de compartilhamento e disseminação de conhecimento com o ambiente externo, o que limitava sobremaneira os benefícios que poderiam ser usufruídos por estas empresas. Conforme já destacado anteriormente, o ambiente externo representa uma rica fonte para o compartilhamento de conhecimento que deve ser explorado pelas organizações.

4.1.5 Utilizar

Todos os entrevistados afirmaram que o conhecimento era utilizado nas atividades diárias da empresa para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Foi possível verificar o enfoque dado as atividades diretamente relacionadas à produção, foco também das verificações das organizações responsáveis pelas denominações de origem. Deste modo, mais uma vez, se verificou quanto as questões relacionadas as denominações de origem faziam com que estas empresas se tornassem ambientes propícios para a implantação da GC voltada as características da MO.

Não existiam, nas empresas pesquisadas, procedimentos formais que fizessem com que as habilidades e ativos de conhecimentos fossem colocados em uso. Porém, os entrevistados afirmaram que, devido as características das empresas (pequeno e médio portes, estrutura familiar, colaboradores que desempenhavam diversas funções), as habilidades e ativos de conhecimentos eram, a todo momento, colocados em uso.

As empresas pesquisadas não dispunham de tecnologias voltadas especificamente à utilização do conhecimento e o conhecimento organizacional era, na maioria das vezes, armazenado nos próprios sistemas de informação utilizados pelas empresas que, como não eram voltados a esse fim, não dispunham de mecanismos que possibilitassem que o conhecimento

fosse armazenado de modo organizado. Diante deste cenário, as empresas não verificavam, de modo sistemático, se o conhecimento armazenado era utilizado para desenvolver produtos e serviços, para inovar, para tomar decisões e para criar vantagens competitivas, ainda que os gestores tenham afirmado que o conhecimento armazenado era sim utilizado para os fins acima descritos.

As estruturas e processos que as empresas pesquisadas dispunham para promover a reutilização do conhecimento para que a infraestrutura de conhecimento fosse abrangente e bem organizada era o desenvolvimento do trabalho em equipe que fazia com que os funcionários utilizassem o conhecimento em suas rotinas para resolver problemas, aprender, ensinar, responder às demandas e às oportunidades do mercado.

4.1.6 Avaliar

Durante a realização das entrevistas, foi possível verificar que os gestores não tinham uma ideia clara sobre o descarte de conhecimento desnecessário que, por vezes, foi confundido com o descarte de documentos ou limpeza de dados no sistema ou no banco de dados. Deste modo, se conclui que as empresas não realizavam o descarte de conhecimento desnecessário, bem como não possuíam procedimentos para evitar que conhecimento desnecessário fosse armazenado.

Após alguns esclarecimentos referentes ao descarte do conhecimento desnecessário, os gestores reconheceram os benefícios advindos de tal descarte, porém, ressaltaram que, como não dispunham de mecanismos voltados especificamente ao armazenamento do conhecimento, seu descarte ainda não se fazia necessário. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que não se deve reter conhecimento desnecessário, porém, se acredita que o descarte deste conhecimento deverá ocorrer após a implantação da GC, o que ainda não ocorreu nas empresas pesquisadas.

Apesar da gestão do conhecimento ainda não ter sido implantada em nenhuma das empresas pesquisadas, foi possível verificar a existência de atividades relacionadas a esta gestão. Os gestores acreditavam que a GC poderia trazer uma série de benefícios as empresas, bem como ter um importante impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

4.1.7 Fatores Críticos de Sucesso

De modo geral, os colaboradores dispunham dos conhecimentos de que as empresas necessitavam. Foram relatados casos recentes de necessidades de colaboradores com conhecimentos que pudessem contribuir para tornar as empresas familiares em ambientes “mais empresariais, mais profissionais”, bem como profissionais com conhecimentos e experiências relacionados a área de qualidade, muito em virtude, das denominações de origem, além de necessidades pontuais surgidas em decorrência da expansão das atividades empresariais. Não existia mapeamento prévio das necessidades de conhecimento futuras.

Ainda que não dispusessem de políticas formais para motivar seus colaboradores a compartilharem seus conhecimentos, as empresas reconheciam a importância das pessoas como fontes geradoras de conhecimento e procuravam motivar o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores, seja por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe, seja por meio de um ambiente que proporcionasse a participação de todos. Alguns gestores relataram que o ambiente familiar que existiam nas empresas eram muito propício ao compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores. As empresas pesquisadas demonstraram ter uma grande preocupação e cuidado para com seus colaboradores, o que refletia em ambientes organizacionais com alto nível de geração de conhecimento.

Todos os gestores entrevistados afirmaram que a cultura das empresas estava alinhada com o processo de aprendizagem e com os programas de incentivos ao compartilhamento do conhecimento, que existia um clima organizacional positivo e que os colaboradores estavam comprometidos com a empresa. Um entrevistado relatou que o ambiente familiar fazia com que a empresa pudesse dispor de uma cultura e de um clima organizacional muito bom. Ainda em questão ao ambiente familiar, outro entrevistado disse que, ainda que a empresa tivesse crescido, que se encontrava em plena expansão, o clima familiar era mantido, fazendo com que todos “se sentissem membros de uma mesma família”.

Quando questionados sobre quais tecnologias dispunham para criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento, os gestores citaram, basicamente, os sistemas de informação e a internet. Houveram três gestores que afirmaram que suas empresas dispunham de portais e de intranet que, dentre outros fins, eram também utilizados para criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento. Um gestor mencionou que seus colaboradores participam de grupos de discussões virtuais e de comunidades de práticas. Tais participações eram totalmente voluntárias, ocorriam por iniciativa dos colaboradores e não eram especificamente voltadas para o contexto da empresa em si.

Em relação a frequência com que essas tecnologias eram atualizadas e os colaboradores treinados para utilizá-las, se verificou que as atualizações de tecnologia se limitavam as atualizações dos sistemas de informação e o treinamento dos colaboradores para utilizar estes sistemas ocorriam basicamente em dois momentos: quando da contratação de novos colaboradores ou quando ocorriam alterações substanciais nos sistemas de informação que os colaboradores utilizavam. Um gestor relatou que se encontravam em fase de implantação de ferramentas colaborativas voltadas ao armazenamento e utilização do conhecimento, que, no caso, se tratava de uma *wiki*¹ para uso interno.

Apesar de não existirem métricas definidas para os investimentos em gestão do conhecimento, em virtude da situação incipiente de tal gestão, os gestores reconheciam a importância destas métricas como um estímulo à manutenção e ao incremento dos valores aplicados. De modo geral, os entrevistados se mostraram muito propícios a implantação da GC em um futuro próximo. Dois deles consideravam que suas empresas já estavam caminhando na direção de tal implantação e um deles pretendia levar a questão da implantação da GC para a diretoria da organização que concede as denominações de origem como forma de despertar os gestores para a importância de tal gestão. Apenas um gestor relatou acreditar que o porte e a estrutura de sua empresa não eram adequados para a implantação da GC.

Como nenhuma das empresas pesquisadas dispunha da gestão do conhecimento formalmente implantada, não foi possível verificar ações que permitissem afirmar que a alta administração mobilizava os demais níveis hierárquicos para que os processos de gestão do conhecimento ocorressem de forma efetiva, ainda que, em alguns casos, foi relatado que a alta administração incentivava a realização de atividades que estavam diretamente ligadas a GC como o desenvolvimento do trabalho em equipe e o compartilhamento do conhecimento.

Em diversos momentos durante a realização das entrevistas se identificou que ações e atividades eram realizadas ainda que não estivessem formalmente oficializadas ou registradas. Esse foi o caso do questionamento sobre a alta administração definir, de modo claro, metas, objetivos e resultados esperados. Neste momento, se verificou que as metas, objetivos e resultados esperados eram um tanto genéricos como “nos manter bem posicionados no

¹ Wiki é uma coleção de muitas páginas interligadas e cada uma delas pode ser visitada e editada por qualquer pessoa, o que torna bastante prático para a reedição e futuras visitas

Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:O_que_é_uma_wiki

mercado”, “expansão”, “sermos reconhecidos pela qualidade e excelência de nossos produtos”, etc.

Quando questionados sobre a liberdade que a alta administração dava para que ocorresse a interação entre as pessoas e grupos, foi possível identificar, de modo mais claro, que, em pelo menos duas empresas pesquisadas, o caráter familiar e as características de empresas tradicionais e fortemente hierarquizadas se faziam presentes. Estas empresas, em particular, ainda não eram administradas por gerações familiares mais novas, não haviam se voltado à profissionalização de suas gestões e se mostravam mais resistentes as mudanças. Nas demais empresas envolvidas nesta pesquisa, já administradas por gerações familiares mais novas ou voltadas à profissionalização de suas gestões, se identificou uma alta administração “mais próxima e mais aberta” a seus colaboradores, o que refletia em mais autonomia para esses colaboradores e, portanto, mais adequada a implantação da GC.

Uma característica que chamou a atenção durante a realização de mais da metade das entrevistas foi o inexpressivo papel influenciador desempenhado pelas lideranças. Para os gestores, tal fato se deve ao tamanho das empresas e ao seu caráter familiar. Para eles, a liderança era exercida pelos níveis hierárquicos formalmente estabelecidos ou pelos próprios membros familiares. Nas demais entrevistadas, ainda que os líderes fossem identificados e cuja liderança não advinha de níveis hierárquicos ou pertencimento familiar, a liderança desempenhava, de modo geral, um papel influenciador reduzido. A mesma situação ocorria em relação a influência dos líderes em relação a GC, ainda que estes reconhecessem a importância de tal gestão. Foi possível verificar que os líderes estavam mais envolvidos com questões operacionais do que com a influência que poderiam exercer sobre os demais. Tal situação pode prejudicar o sucesso da gestão do conhecimento, uma vez que pode reduzir o compartilhamento de informações e conhecimento e limitar a participação dos demais colaboradores.

Apesar deste contexto, os gestores entrevistados afirmaram que os líderes influenciavam ou poderiam influenciar os demais colaboradores a apresentarem um comportamento desejado para GC. Se faz necessário destacar a importância do papel da liderança para o sucesso da GC que, de acordo com Batista (2012), apresenta e reforça a visão, os objetivos e as estratégias de GC e estabelece a estrutura de governança e os arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC.

Não foram encontrados processos formais de gestão do conhecimento em nenhuma das empresas pesquisadas, ainda que o compartilhamento do conhecimento fosse fortemente incentivado em pelo menos cinco destas empresas.

Todos os gestores entrevistados afirmaram que as empresas possuíam objetivos estratégicos claramente definidos, ainda que, na maioria dos casos, fosse possível verificar que tais objetivos fossem genéricos como anteriormente já discutido. Mais uma vez, se verificou a influência das denominações de origem nestas empresas porque os gestores relacionaram os objetivos estratégicos de suas empresas com os objetivos das instituições responsáveis por estas denominações.

Nenhuma empresa pesquisada tinha objetivos estratégicos da gestão do conhecimento claramente definidos.

Conforme já relatado anteriormente, as empresas pesquisadas eram de médio e pequeno portes, sendo, em sua maioria, empresas familiares. Algumas destas empresas já estavam sendo administradas por gerações familiares mais novas, cujos membros possuíam formação superior e eram mais receptivas as mudanças. Outras já haviam partido para tornar suas gestões profissionais.

Deste modo, se encontrou empresas que dispunham de uma estrutura flexível que se adequava as mudanças do ambiente externo e outras um pouco mais resistentes à estas mudanças. As empresas que possuíam denominações de origem se mostraram mais preparadas e abertas para se adequarem as mudanças em virtude do ambiente em que atuam.

Tal situação se refletia na questão da disponibilização de uma infraestrutura adequada à gestão do conhecimento: as empresas que eram administradas por gerações familiares mais recentes ou por gestores profissionais ou ainda as que possuíam denominação de origem, demonstraram possuir uma infraestrutura e uma estrutura organizacional mais adequada à gestão do conhecimento.

Apesar de muito receptivos à GC, os gestores afirmaram que as empresas não dispunham de recursos (financeiro, material e tempo) para esta gestão. Dentre as barreiras citadas se destacaram a falta de recursos financeiros e a falta de colaboradores. Vários gestores relataram que, devido ao porte da empresa, era muito comum encontrar colaboradores desempenhando várias funções e, por vezes, sobrecarregado, de modo que, agregar mais funções vinculadas a GC não seria tarefa fácil. Assim, se conclui que as empresas não dispunham de recursos adequados à gestão do conhecimento.

A partir da análise dos dados coletados sobre os fatores críticos de sucesso da GC foi possível desenvolver as diretrizes estratégicas demonstradas a seguir.

4.2 Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento

Tomando por base o levantamento bibliográfico realizado e os dados coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores de empresas do setor cárnico de Salamanca, uma série de diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento foram desenvolvidas. Para o desenvolvimento destas diretrizes, os seguintes aspectos foram considerados: as características das empresas envolvidas nesta pesquisa (pequeno e médio portes, constituição familiar, etc.) e as características da memória organizacional.

As diretrizes estratégicas são apresentadas de acordo com o fator crítico de sucesso da GC em que foram baseadas.

4.2.1 Pessoas / Políticas Motivacionais

- Desenvolver políticas para apoiar e estimular atividades que desencadeiam a criação de conhecimento individual e organizacional;
- Propiciar condições adequadas para que a conversão do conhecimento tácito em explícito e de explícito em tácito se dê de forma efetiva;
- Propor programas de capacitação profissional para o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas aos objetivos organizacionais;
- Desenvolver políticas voltadas ao reconhecimento e a valorização dos talentos humanos;
- Criar incentivos e desenvolver políticas motivacionais e de recompensa que levem ao trabalho coletivo e ao compartilhamento de conhecimento;
- Formar equipes colaborativas ou redes de especialistas para reunir o conhecimento;
- Criar condições para que indivíduos aprendam com suas experiências e, a partir daí, desenvolver a memória organizacional;
- Motivar e incentivar os indivíduos a compartilhar o que aprenderam em uma memória organizacional;
- Capacitar os indivíduos para atuarem em projetos de gestão do conhecimento;
- Desenvolver uma gestão de recursos humanos focada na definição de políticas voltadas à aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização;

- Disseminar informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de gestão do conhecimento na organização para assegurar a participação dos indivíduos;
- Realizar processos de contratação de pessoas alinhados com os objetivos organizacionais;
- Fazer com que os indivíduos reconheçam o conhecimento como o ativo organizacional mais importante;
- Desenvolver atividades que permitam capturar o conhecimento não documentado, para, assim, incorporá-lo à memória organizacional;
- Instituir o planejamento formal para treinamentos e programas de aprendizado a serem ofertados aos colaboradores.

4.2.2 Cultura

- Fomentar uma cultura organizacional que atue como facilitador dos processos de criação, aquisição, armazenamento, compartilhamento e uso de conhecimento;
- Criar espaços criativos e favoráveis à troca de experiências e ao intercâmbio entre os indivíduos;
- Disseminar a cultura da visão compartilhada;
- Incentivar a criatividade;
- Desenvolver um sistema eficiente de comunicação organizacional;
- Desenvolver uma cultura organizacional que não seja resistente a mudanças;
- Alinhar a cultura organizacional ao processo de aprendizagem, aos programas de incentivos e a orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento;
- Propiciar um clima organizacional positivo;
- Criar condições para que os indivíduos sejam comprometidos com a organização;
- Alinhar a implantação da gestão do conhecimento à cultura organizacional vigente ou alterar a cultura da organização de forma a viabilizar essa implantação;
- Criar uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento e a manutenção da memória organizacional, ou seja, uma cultura organizacional que valorize, incentive e premie o comprometimento dos indivíduos com a utilização e manutenção da memória organizacional.

4.2.3 Tecnologia

- Dispor de tecnologias de informação e de comunicação que possam proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente;
- Utilizar tecnologias de informação e comunicação para criar mecanismos de captação, sistematização e organização de conhecimento organizacional, de modo a estimular o seu uso e o seu compartilhamento;
- Dispor de tecnologia que possibilite acesso às informações em todos os níveis organizacionais;
- Investir em tecnologias voltadas à facilitação do aprendizado e da colaboração;
- Desenvolver um banco de conhecimentos da organização;
- Dispor de tecnologia adequada para o desenvolvimento e a manutenção da memória organizacional;
- Fazer uso das tecnologias de informação e comunicação para transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional;
- Dispor de tecnologias de informação e comunicação para que o compartilhamento do conhecimento possa ocorrer entre indivíduos alocados em espaços geográficos distintos;
- Fazer uso de sistemas de informação e de comunidades de prática para que o conhecimento possa ser compartilhado e disseminado;
- Dispor de sistemas de informação que direcionem a integração entre os sistemas para que os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento sejam otimizados;
- Dispor de tecnologia que possa acelerar os processos de gestão do conhecimento por meio de ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento;
- Fazer uso de tecnologias que auxiliam os processos de gestão do conhecimento como repositórios digitais, portais, intranets, internets, plataformas de comunidade de prática virtuais e gestão eletrônica de documentos;
- Criar uma estrutura tecnológica voltada ao registro e a disseminação de informações e conhecimento em todas as áreas da organização, inclusive as que se encontram distribuídas remotamente.

4.2.4 Mensuração dos Resultados

- Criar indicadores para verificar se o conhecimento está sendo utilizado para gerar benefícios;
- Verificar a aderência da gestão do conhecimento aos objetivos de negócio;
- Divulgar os resultados alcançados pela gestão do conhecimento para que os indivíduos percebam os benefícios gerados por essa gestão;
- Desenvolver métricas para avaliar os investimentos em gestão do conhecimento;
- Mensurar os resultados alcançados pela gestão do conhecimento sob as perspectivas financeira, operacional e estratégica;
- Criar indicadores para verificar se a memória organizacional está sendo utilizada para gerar benefícios;
- Criar indicadores para verificar se a memória organizacional está sendo alimentada e utilizada de maneira efetiva;
- Desenvolver métricas para avaliar os investimentos em memória organizacional;
- Mensurar os resultados alcançados pela memória organizacional sob as perspectivas financeira, operacional e estratégica.

4.2.5 Alta administração

- Reconhecer o conhecimento como o ativo organizacional mais importante;
- Fazer com que todos na organização compreendam o valor da gestão do conhecimento e da memória organizacional para a obtenção de vantagem competitiva;
- Criar a memória organizacional para preservar o conhecimento e retê-lo para seu uso posterior;
- Envolver-se em atividades que os levem a compreender sobre o escopo da gestão do conhecimento e da memória organizacional na organização;
- Fazer com que os dirigentes organizacionais se comprometam com a gestão do conhecimento e com a memória organizacional;
- Fazer com que o conhecimento seja disseminado e o compartilhado em todos os níveis hierárquicos;

- Oferecer condições para que as mudanças necessárias se tornem efetivas e levem à sustentabilidade no longo prazo;
- Fazer com que os indivíduos compreendam a informação a partir de seu contexto exterior, compreendam o que é a organização e o que ela faz, ressaltando sua visão, missão, valores e cultura organizacional;
- Criar na organização e em todos que a compõe a visão de que o conhecimento é essencial para alcançar os objetivos organizacionais desejados;
- Encorajar a participação dos indivíduos, criando condições para que eles se sintam à vontade para participar caso tenham alguma ideia, sem medo de repreensões;
- Divulgar o conhecimento criado localmente para todos os interessados, inclusive entre organizações parceiras;
- Estimular a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento construído, por meio de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais;
- Apresentar os benefícios da gestão do conhecimento e da memória organizacional a toda a organização;
- Identificar oportunidades estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento e da memória organizacional;
- Estabelecer um sistema de reconhecimento e de recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizagem e criação de novos conhecimentos;
- Mobilizar os demais níveis hierárquicos, por meio do suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, definição clara de metas, objetivos e resultados esperados e da liberdade de interação entre as pessoas e grupos;
- Dar suporte necessário para a gestão do conhecimento, uma vez que sua implantação requer uma profunda alteração organizacional;
- Alocar recursos financeiros para viabilizar os projetos de gestão do conhecimento e garantir a utilização do conhecimento para a melhoria de processos, produtos e serviços;
- Definir a política de proteção do conhecimento;
- Ser exemplo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo;
- Abrir caminhos para obtenção de conhecimento em contexto externo à organização.

4.2.6 Liderança

- Reconhecer o conhecimento como o ativo organizacional mais importante;
- Desenvolver atividades que permitam capturar o conhecimento não documentado e integrá-lo à memória organizacional;
- Incentivar a delegação e a autonomia;
- Fazer com que os indivíduos compreendam o real valor da gestão do conhecimento e da memória organizacional para a obtenção de vantagem competitiva;
- Disseminar a visão de que o conhecimento é essencial para alcançar as metas traçadas;
- Demonstrar que a gestão do conhecimento é um processo voltado para o conhecimento individual e coletivo, que busca alcançar não apenas os objetivos organizacionais, mas também os desejos individuais de carreira e aprendizado;
- Encorajar a participação dos indivíduos, criando condições para que eles se sintam à vontade para participar caso tenham alguma ideia, sem medo de repreensões;
- Apresentar e reforçar a visão, os objetivos e as estratégias da gestão do conhecimento;
- Ser exemplo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo;
- Estimular a criação e a manutenção da memória organizacional para reduzir a perda de conhecimento organizacional;
- Estimular os líderes a participarem de redes sociais para terem acesso ao conhecimento que a organização necessita;
- Desenvolver competências de liderança em seus colaboradores para que estes possam influenciar, de forma positiva, os processos de criação, compartilhamento, armazenamento e uso de conhecimento.

4.2.7 Processos

- Desenvolver políticas e normas para a criação, compartilhamento, armazenamento e uso de conhecimento;
- Criar processos para identificar o conhecimento necessário para o desenvolvimento organizacional;
- Desenvolver processos que propiciem a criação do conhecimento organizacional;
- Desenvolver processos que estimulem e facilitem o compartilhamento do conhecimento;

- Criar processos que incentivem a aplicação do conhecimento;
- Criar processos que levem a reutilização do conhecimento;
- Desenvolver processos para a criação e manutenção da memória organizacional;
- Criar processos que propiciem a inclusão de lições aprendidas e melhores práticas como parte da memória da organização;
- Desenvolver processos que sistematizados e modelados com o conhecimento adequado contribuem para melhorar o desempenho organizacional.

4.2.8 Estratégia

- Garantir que as práticas de gestão do conhecimento sejam executadas e que estejam alinhadas com as demais práticas organizacionais;
- Garantir que a criação e a manutenção da memória organizacional estejam alinhadas com as demais práticas organizacionais;
- Identificar informações internas e externas de que a organização necessita para o desenvolvimento de suas atividades;
- Fazer com que as informações que a organização necessita sejam armazenadas na memória organizacional de modo que estas possam ser utilizadas sempre que necessário;
- Conscientizar a organização de suas capacidades, deficiências e necessidades;
- Mediar as relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros que são importantes fontes de conhecimento para as organizações;
- Analisar se a distribuição do conhecimento dentro da organização faz com que o conhecimento do indivíduo seja transferido para a organização, além de garantir que o conhecimento esteja disponível para todos que dele necessitem;
- Desenvolver procedimentos para que as habilidades e ativos de conhecimentos sejam colocados em uso e a serviço da organização;
- Armazenar e atualizar o conhecimento por meio da constituição da memória da organização para que o conhecimento não seja perdido dentro da organização;
- Verificar se o conhecimento é útil, válido e se vai gerar valor para a organização;
- Incentivar as práticas de *benchmarking*, observação, entrevistas, educação corporativa, entre outras, para aumentar a base de conhecimento da organização;
- Definir as áreas de conhecimento nas quais os indivíduos devem focar o aprendizado;

- Manter a estratégia empresarial de modo claro;
- Definir metas que sejam desafiadoras e motivadoras, com a finalidade de analisar a relação que se desenvolve entre conhecimento organizacional e estratégia corporativa;
- Alinhar a gestão do conhecimento com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que a gestão do conhecimento possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais;
- Disponibilizar para a organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos para que os objetivos da gestão do conhecimento possam ser alcançados.

4.2.9 Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais

- Construir uma rede de interações fortemente baseada na confiança e na solicitude entre os indivíduos que compõem a organização;
- Conceber um meio propício para o intercâmbio de ideias, experiências, opiniões e crenças pessoais;
- Propiciar a criação e o desenvolvimento da memória organizacional;
- Criar um contexto que impulse a criação do conhecimento e que possibilite o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e de colaboração para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de modo eficaz;
- Criar estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento por meio da memória organizacional para que a infraestrutura de conhecimento seja abrangente e bem organizada;
- Criar uma estrutura organizacional onde as comunicações, a memória organizacional e os fluxos de conhecimento possam ocorrer de modo eficiente e, assim, permitir que as ideias fluam tanto para dentro como para fora da organização, gerando diferentes perspectivas e possibilidades;
- Incorporar novas estruturas na gestão organizacional e na memória organizacional para avaliar a base de recursos de geração de valor;
- Proporcionar alto grau de autonomia às equipes de trabalho e valorizar as competências individuais;

- Desenvolver estruturas organizacionais que se constituem em um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado;
- Criar estruturas que promovam a descentralização de tarefas, a autonomia e a delegação de poder para a motivação para o aprendizado, redução de níveis hierárquicos e desempenho vinculado à satisfação dos clientes.

4.2.10 Recursos (financeiro, material e tempo)

- Alocar tempo para que os indivíduos possam compartilhar conhecimento;
- Alocar tempo para que os indivíduos possam atualizar e utilizar a memória organizacional;
- Estabelecer um espaço, físico ou virtual, para que o compartilhamento do conhecimento aconteça;
- Alocar recursos para a obtenção de conhecimento por meio de compra ou desenvolvimento de conhecimento intra-organização, parcerias com universidades, contratação de consultorias e comunidades de práticas;
- Administrar os recursos de modo que reabasteçam e criam conhecimento organizacional por meio da memória organizacional;
- Alocar recursos para a criação e manutenção da memória organizacional;
- Disponibilizar recursos financeiros necessários para a operacionalização da gestão do conhecimento e da memória organizacional;
- Disponibilizar indivíduos adequados e preparados para o desempenho da gestão do conhecimento e da memória organizacional;
- Obter o compromisso da alta administração quanto à atribuição dos recursos necessários para a realização dos processos de gestão do conhecimento e da memória organizacional.

4.3 Análise do modelo de implantação da gestão do conhecimento

Para análise do modelo de implantação da gestão do conhecimento proposto é preciso, em primeiro lugar, considerar e destacar as características das empresas pesquisadas, quais sejam: consideradas consolidadas no mercado em que atuam, uma vez que iniciaram suas atividades a mais de 15 anos; de pequeno e médio porte; e, de natureza familiar. Além dessas

características, é preciso ressaltar que essas empresas eram administradas pela segunda ou terceira geração familiar; que iniciaram um processo de profissionalização de suas gestões e não possuíam a GC implantada, apesar de reconhecerem a sua importância.

As organizações estão inseridas em um ambiente onde uma enorme quantidade de dados, informação e conhecimento é produzida diariamente e, de acordo com análise dos dados coletados, é possível afirmar que um volume considerável desses recursos é perdido por falta de uma gestão adequada que deve incluir uma memória organizacional e uma gestão do conhecimento. Para reverter tal situação, é imprescindível que as organizações identifiquem de quais conhecimentos necessitam e, assim, se afirma que a implantação da GC deve se iniciar pelo processo de identificação desses conhecimentos.

Tal identificação, além de evitar que conhecimentos relevantes sejam perdidos, enfoca também o conhecimento que é necessário e que, por vezes, a organização não tem. Esses casos devem levar ao desenvolvimento de estratégias baseadas em competências para que tais lacunas sejam preenchidas. Estas estratégias devem estar de acordo com a missão e visão organizacional que precisam ser de conhecimento de todos que compõem a organização.

Como as empresas não dispunham de atividades formais voltadas à GC, um projeto piloto para tal aplicação se faz fundamental, já que, como a GC é complexa e abrangente, sua implantação em toda a organização em uma única etapa não é a opção mais adequada. Deste modo, a inclusão da escolha de um projeto piloto para a implantação da GC deve ser mantida como uma importante etapa do modelo proposto.

Para que o resultado deste projeto piloto influencie positivamente a implantação da GC em toda a organização, a identificação dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento deste projeto é elementar. E, para que esse resultado seja adequadamente avaliado, a identificação prévia dos resultados esperados também se torna essencial.

Com o objetivo de assegurar que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, a análise situacional dos fatores críticos de sucesso (pessoas, cultura, tecnologia, mensuração dos resultados, apoio da alta administração, liderança, estratégia, infraestrutura e recursos) deve ser realizada.

Uma vez identificados os conhecimentos organizacionais necessários, é preciso identificar maneiras de criá-los ou de obtê-los, o que justifica esta etapa do modelo de implantação da GC voltado as características da MO.

Os dados coletados durante as entrevistas realizadas permitem inferir que treinamentos são essenciais, mas que não devem ser realizados de modo esporádico e sim fazer parte do planejamento organizacional. Uma questão importante retratada pelas empresas pesquisadas é

usufruir de treinamentos ofertados por instituições externas, como é o caso das instituições responsáveis pela atribuição dos selos de denominação de origem. Ressalta-se que a identificação de treinamentos adequados está diretamente ligada com a identificação do conhecimento que a organização necessita e que, portanto, representa um elemento importante para o sucesso da implantação da GC voltado as características da MO.

Como a criação do conhecimento se dá somente na mente das pessoas, é preciso dispor das pessoas adequadas para que o conhecimento criado contribua para a criação do conhecimento organizacional e para o atingimento das metas propostas pelas organizações. Para assegurar que a organização dispõe das pessoas adequadas e que esteja sempre em buscas delas, a definição de um plano de carreira, bem como o desenvolvimento de políticas motivacionais e de recompensas são fundamentais e devem estar presentes em um modelo de implantação de GC voltado as características da MO.

As características das empresas envolvidas neste estudo favoreciam a existência de ambientes de confiança e de liberdade para seus colaboradores, aspectos fundamentais para a criação do conhecimento organizacional. Se verificou que o fato de as empresas disporem destes aspectos as motivavam a implantar a GC, o que demonstra a importância destes elementos no modelo de GC proposto.

As TIC e o ambiente externo representam importantes ferramentas e meios para obtenção de conhecimento organizacional que, de acordo com os dados analisados, não eram adequadamente utilizados para tal fim pelas empresas participantes do estudo. Como a criação do conhecimento organizacional se constitui em uma atividade que deve ser continua frente a mercados em constantes mudanças onde estas empresas atuam, estes elementos precisam ser destacados em um modelo de implantação de GC voltado as características da MO.

Para que não seja perdido e para que possa ser utilizado sempre que necessário, o conhecimento organizacional precisa ser armazenado de modo adequado, o que pode se dar por meio da memória organizacional.

A importância de se destacar o papel essencial da MO no modelo de implantação de GC foi confirmado por meio da análise dos dados coletados, pois se identificou situações onde conhecimentos eram armazenados sem critérios adequados, o que inviabilizava seu uso posterior. A importância de tal destaque também se justifica pela constatação de que os gestores não compreendiam o conceito de MO em sua totalidade.

Neste contexto, as TIC aportam contribuições fundamentais que devem ser usufruídas para o correto armazenamento do conhecimento organizacional, bem como para a constituição da memória da organização.

A partir do momento que o conhecimento se encontra devidamente armazenado na memória organizacional, é preciso fazer com que ele seja disseminado e compartilhado entre todos que podem fazer uso dele. O objetivo do armazenamento do conhecimento é fazer com que o mesmo seja utilizado e para tanto, as pessoas precisam saber onde encontrá-lo.

Além de sua disseminação, o conhecimento precisa ser compartilhado e, para tanto, um ambiente propício para tal compartilhamento precisa ser criado. Tal ambiente foi identificado nas empresas pesquisadas e, deste modo, foi possível constatar a importância do mesmo e, também, de colocá-lo como parte essencial de um modelo de implantação de GC voltado as características da GC.

Apesar de não existir de modo formal, foi possível verificar que políticas motivacionais e de recompensa têm um papel influenciador importante no compartilhamento do conhecimento e, sendo assim, precisa ser considerado em um modelo de GC.

As TIC dispõem de ferramental que torna viável o compartilhamento de conhecimento e, portanto, deve ser utilizado.

Todas as atividades envolvidas com a gestão do conhecimento estão voltadas ao propósito de fazer com que o conhecimento seja utilizado para que a organização desenvolva vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, o conhecimento deve ser criado e armazenado de tal maneira que seja facilmente recuperado quando necessário. A recuperação do conhecimento envolve outros aspectos como a ciência sobre a existência e a valorização do conhecimento armazenado. Devido a importância dos aspectos destacados, se afirma que a etapa de utilização do conhecimento é essencial e que, portanto, deve ser considerada em um modelo de GC voltado as características da MO.

As organizações precisam desenvolver estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento. Apesar de não existir, nas empresas pesquisadas, procedimentos formais que fizessem com que as habilidades e ativos de conhecimentos fossem colocados em uso, se verificou que o conhecimento era utilizado nas suas atividades diárias. Acredita-se que a existência de procedimentos formais eleve, de maneira significativa, a utilização do conhecimento organizacional e, desta maneira, deve fazer parte do modelo de implantação da GC voltado as características da MO.

Mais uma vez foi possível observar que as empresas pesquisadas não usufruíam dos benefícios que as TIC poderiam aportar aos processos de GC voltados as características da MO, o que as impossibilitava, entre outras coisas, a verificar, de modo sistemático, se o conhecimento armazenado era utilizado para desenvolver produtos e serviços, para inovar, para tomar decisões e para criar vantagens competitivas.

Diante a situação encontrada nas empresas pesquisadas e da importância da utilização do conhecimento, se evidencia a necessidade desta etapa no modelo de GC voltado as características da MO.

A precibilidade do conhecimento e a importância do descarte do conhecimento desnecessário se mostraram ser aspectos que precisam ser trabalhados e difundidos no ambiente organizacional, o que reforça a importância da existência de uma etapa para avaliar o conhecimento em um modelo de implantação de GC voltado as características da MO.

Além dos aspectos acima destacados, a avaliação do conhecimento deve verificar seu grau de generalização, interesse e relevância, de modo que esta avaliação deve ser uma atividade contínua.

A etapa de avaliação deve 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. Diante disso, se conclui que a avaliação é fundamental para a GC e, assim, deve ser considerada no modelo de GC voltado as características da GC.

Após a análise dos dados e dos resultados obtidos, é possível concluir que o modelo de GC proposto de mostra adequado para ser utilizado no ambiente analisado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados se infere que as empresas do setor cárnico de Salamanca não dispunham de atividades e processos formais voltados a gestão do conhecimento e a memória organizacional, bem como desconheciam a abrangência e a profundidade dos principais conceitos envolvidos com GC e MO.

Apesar de reconhecerem a importância da GC voltada a MO e de disporem de ambientes propícios a implantação desta gestão, devido ao tamanho e ao caráter familiar de suas organizações, verificou-se que as ferramentas de TIC, fundamentais para a implantação e manutenção da GC com características da MO, não eram utilizadas conforme suas potencialidades.

Destaca-se que o fato de as empresas pesquisadas serem familiares, administradas, na maioria das vezes, por uma nova geração mais preparada e em busca de profissionalização, e disporem de um selo de denominação de origem que exige mudanças, controles e avaliações contínuas, constitui um cenário propício para a aplicação do modelo de GC proposto.

Diante da importância e da relevância do conhecimento para as organizações, o principal resultado a ser destacado é a proposição de um modelo de implantação da GC voltado à MO e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da GC que considerem as características da MO, de modo a contribuir de forma eficaz para o sucesso da implantação e do desenvolvimento da GC voltada à memória organizacional nas organizações.

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

As principais contribuições deste estudo para a área acadêmica estão relacionadas com a realização de estudos aprofundados acerca da GC voltada à memória organizacional e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da gestão do conhecimento que considerem as características da MO. Com a proposição de um modelo de implantação da GC voltado à memória organizacional e de diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da gestão do conhecimento que considerem as características da MO, acredita-se que novas fronteiras no campo da GC possam ser pesquisadas e descobertas na área da CI. Espera-se que a realização desta pesquisa contribua, de maneira significativa, para realização de mais pesquisas nesta área na CI que ainda é recente e que, portanto, carece de mais estudos aprofundados.

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

As principais contribuições científicas e os principais impactos sociais e acadêmicos que se espera advir da execução deste estudo são, entre outros:

- Propiciar condições para o adensamento de uma produção acadêmica mais sólida em torno de temas relevantes para a Ciência da Informação;
- Fomentar, a partir desta pesquisa, o desenvolvimento de estudos que considerem a importância dos aspectos a MO na gestão do conhecimento, de forma a propiciar produção científica madura na área da CI;
- Abrir caminhos para associar pesquisa e intercâmbio de ideias com pesquisadores da área de CI, por meio da apresentação e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa em eventos acadêmicos destas áreas de conhecimento;
- Solidificar o convênio entre universidades de destaques internacionais para que estudos em conjunto possam trazer benefícios para as áreas acadêmicas e organizacionais;
- Estabelecer parcerias entre universidades que desenvolvam pesquisas acerca da GC para que mais oportunidades de intercâmbio profissional e educacional sejam criadas;
- Auxiliar na formação de profissionais capacitados para atuar de modo eficiente na gestão do conhecimento voltada à memória organizacional;
- Contribuir para o desenvolvimento e a implantação de sucesso da GC voltada à memória organizacional por meio da proposição de um modelo de implantação que considere os aspectos da MO na gestão do conhecimento;
- Propiciar condições para que as organizações, bem como seus colaboradores e parceiros, possam usufruir dos benefícios advindos da GC voltada à MO;
- Contribuir para o desenvolvimento e a implantação de diretrizes estratégicas voltadas aos FCS da gestão do conhecimento que considerem as características da MO, de modo que as organizações possam construir vantagens competitivas sustentáveis e se destacarem em um ambiente altamente competitivo.

Como sugestão de trabalhos futuros, destaca-se a importância de validar o modelo de GC proposto, bem como as diretrizes estratégicas em ambientes diversos ao considerado nesta pesquisa. Outra importante sugestão de trabalho futuro é a aplicação do modelo e das diretrizes estratégicas em diversos contextos organizacionais para, entre outras coisas, avaliar a influência deste modelo e destas diretrizes para a implantação de sucesso da GC e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Como limitações deste estudo, tem-se o fato do modelo e das diretrizes estratégicas não terem sido aplicadas.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Y; ANDRADE, B. de. Gestión del conocimiento estratégico en instituciones de educación superior. **rlde -Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico**, La Paz, n. 14, p. 107-126, nov. 2010.

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

ALMEIDA, M. B. A memória organizacional: como as organizações armazenam e recuperam informações para fins de gestão. In: OLIVEIRA, E. B. de; RODRIGUEZ, G. M.; CAPURRO, R. **Memória: Interfaces no campo da informação**. Brasília: UNB, 2017.

American Productivity & Quality Center (APQC). **Measuring knowledge management**. Houston, 2002. Disponível em <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf>. Acesso: 22 ago. 2019.

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

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARBONÍES, Á. **Conocimiento para innovar**. España: Díaz de Santos, 2006.

ARBONÍES, A.; ALDÁZABAL, J. **Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO) basado en el MIK K-FACTS**. Barcelona, España: Sussex University, 2005.

ARORA, R. Implementing KM: A balanced score card approach. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n.3, p.240-249, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673270210434340>>. Acesso: 14 ago. 2019.

Asian Productivity Organization (APO). **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acesso: 23 ago. 2019.

Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE). Disponível em: <<http://www.anice.es>>. Acesso em 13 out. 2019.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas, **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-25, 2008.

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

BARROS, V. F. de A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. **JISTEM – Journal of information systems and technology management**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 45-63, Apr. 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.

_____. **Módulo 4 - O ciclo de GC**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/4153124/>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

BATISTA, F. F., et al. **Gestão do conhecimento da administração pública**. Ipea, Brasília: 2005. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2019.

BATISTA, F. F., et al. **Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde**. Ipea, Brasília: 2007. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1579/1/TD_1316.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2019.

BEHR, A. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software**: o caso da ABC Ltda. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BENAVIDES, C; QUINTANA C. **Gestión del conocimiento y calidad total**. Madrid, España: Díaz de Santos, 2003.

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

BESEN, F. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento. In: International conference on interactive computer aided blended learning, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: IBCL, 2013.

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

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

_____. The Creation and Sharing of Knowledge. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Nova York: Oxford University Press, 2002.

BOISOT, M.; CANAIS, A. **Data, information and knowledge**: have we got it right? 2004. Disponível em: <<http://www.uoc.edu/in3/dt/20388/index.html>>. Acesso em: 27 set. 2019.

BORBA, F. R.; KNOLL, E. C.; TODESCAT, M. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.3, n.2, p.163-176, 2013. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/144/109>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

BUBENKO JR., J. A.; STIRNA, J.; BRASH, D. **EKD user guide, Dpt of computer and systems sciences**. Stockholm: Royal Institute of Technology, 1998.

BUCKLAND, M. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: <<http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BUENO, E.; RODRÍGUEZ, O.; MURCIA, C.; CAMACHO, C. Metodología para la elaboración de indicadores de Capital Intelectual, **Documentos Intellectus**, n. 4, IADE (Universidad Autónoma de Madrid), Madrid, 2003.

_____. Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. Nueva versión actualizada), **Documento Intellectus**, n. 9/10, 2012.

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.

CAMERDATA. Disponível em: << <http://camarasalamanca.com/bases-de-datos-empresariales/>>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 05, n. 1, 2003.

CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.4, n.4, p.61-77, 2009. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/850/281>>. Acesso: 14 ago. 2019.

CENTRO DE ESTUDOS BRASILEIROS. Disponível em: << <http://www.cebusal.es>>>. Acesso em: 31 jan. 2020.

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.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHONG, S. C.; CHOI, Y. S. Critical factors in the successful implementation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 6, 2005.

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

_____. The knowing organization as learning organization. **Education + Training**, v. 43, n. 4/5, p. 197-205, 2001.

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

COOK, M. Desenvolvimento na descrição arquivística: algumas sugestões para o futuro. **Acervo**, v. 20, n. 1, p. 125-132, 2007.

CORREA, F.; FRANÇA, R. S.; ZIVIANI, F. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de davenport e prusak (1998). **Brazilian Journal of Information Science**, v. 12, n. 3, p. 49-63, 2018.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; MARTINS, H. C. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de teixeira filho (2000). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. Especial, p. 167-182, 2018.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L. Aplicações de mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial. In: **KM BRASIL 2004 - Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira**, São Paulo, 2004.

CURADO, C.; BONTIS, N. Parallels in knowledge cycles. **Computers in Human Behavior**, v. 27, 4, p. 1438 – 1444, 2011.

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

_____. **Knowledge Management in theory and practice**. Burlington, MA: Elsevier, 2011.

DAMIAN, I.P.M.; ZANCHETA, F. H. B.; IGARASHI, R. T.; MARQUES, D. S. P. Análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas. **CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ONLINE)**, v. 48, p. 116-130, 2019.

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

DAVIS, J.; MILLER, G.J.; RUSSELL, A. **La revolución de la información: Cómo utilizar el modelo de evolución de la información para que su empresa crezca**. Barcelona: Bresca editorial, 2008.

DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação no apoio à gestão do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 28, n. 1, 2018.

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

DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A. da. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos BAD**, n. 2, 2007.

EARL, M. Knowledge Management Strategies: Towards a Taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, Summer, v. 18, n. 1, 2001.

EBENER, S. et al. Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation, **Lippman a Bulletin of the World Health Organization**, v. 84, n. 8, 2006.

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

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. Gestão do conhecimento associada às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 13, n. 1, 2018.

FERNÁNDEZ, M. B. **Mecanismos de garantía de calidad en agroalimentación: el caso del sector cárnico**. Disponível em: <<<http://www.ipcva.com.ar/files/mecanismos.pdf>>>. Acesso em: 12 fev. 2020.

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

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

FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA), **II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública**. 2009. Disponível em: <<<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGN%C3%93STICO-DA-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-UTILIZANDO-O-M%C3%89TODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>>>. Acesso em: 22 set. 2019.

FTEIMI, N. Analyzing the literature on knowledge management frameworks: Towards a normative knowledge management classification schema. In: **23rd European Conference on Information Systems**, ECIS 2015, v. 2015-May. // Proceedings of 23rd European Conference on Information Systems, ECIS, 2015.

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

GARCIA; M. A.; POSSAMAI, O. Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos: modelo para a identificação dos fatores críticos de sucesso. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2009, Bahia. Anais... Bahia: ENEP, 2009.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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

GONZALEZ, R. V. D. Retenção de conhecimento em serviços. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 42-65, 2016.

GOVERNO DE ESPANHA. Disponível em: <<
https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html#.XjKSuPxv_IU>>. Acesso em: 30 jan. 2020.

GUTIÉRREZ, M. P. M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. España: Ediciones Trea, 2008.

HEISIG, P. Future research in knowledge management: results from the global knowledge research network study. // Bolisani, E.; Handzic, M. (eds.). **Advances in knowledge management**: celebrating twenty years of research and practice. Springer, 2015.

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

HERNÁNDEZ, R.; ONGALLO, C. **Proyecto KM-Ex**, Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología en Extremadura, Badajoz, 2005.

HERNANDEZRABAL. Disponível em:
 <<<http://www.hernandezrabal.com/espana/castillaleon/castillaleon.htm>>>. Acesso em: 30 jan. 2020.

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

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

HOLSAPPLE, C. W. The inseparability of modern knowledge management and computerbased technology. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 42-52, 2005.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: **Systems Sciences**, 1999. HICSS-32. // Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on. IEEE.

HUANG, C. C. et al. Measurement of analytical knowledge-based corporate memory and its application. **Decision Support Systems**, v. 54, p. 846-857, 2013.

HUNG, C. Y.; HUANG, M. S.; LIN, P. Q.; TSAI, L. M. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 2, p. 164-183, 2005.

Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPAS). Disponível em:
 <<https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpxJB8w/content/sector-carnico-el-sector-en-espana-informacion-general>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

Instituto Nacional de Estatística da Espanha (INE). Disponível em:
 <<<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298>>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

JAFARI, M. et al., A Framework For The Selection Of Knowledge Mapping Techniques, **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 10, n. 1, March 2009.

JAIMES, A.; BLANCO, C. La Gestión de conocimientos en entidades de conocimiento: el caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa, **Revista Pensamiento y Gestión**, v. 22, p. 169-186, 2007.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: estudo de múltiplos casos. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6KHGGG/doutorado___george_leal_jamil.pdf?sequence=1>. Acesso: 10 ago. 2019.

JARRAR, Y. F. Knowledge management: learning for organizational experience. **Managerial Auditing Journal**, Reino Unido, v. 17, n. 6, p. 322-328, 2002.

JENNEX, M. E.; OLDFMAN, L. Organizational memory. In: HOLSAPPLE, Clyde W. **Handbook on knowledge management**. Kentucky: Springer Verlag, 2004. p. 207-234.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (JCyL). Estudio del Sector Cárnico en Castilla Y León. Disponível em: <<http://www.castillayleon.ccoo.es/7f9e3b8194b39f8a841a3628fee032f8000054.pdf>>. Acesso: 13 dez. 2019.

KATELAAR, E. Narrativas tácitas: Los significados de los Archivos. **Tábula: Estudios archivísticos de Castilla y León**, n. 10, p. 137-147, 2007.

LANGREO, A. N. Las carnes y productos cárnicos con denominaciones de origen y de calidad diferenciada, **Estrategias Agroalimentarias, Distribución y Consumo**, n. 178, 2006.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. C.; NASSAR, S. M. Estrutura organizacional sob a ótica de um sistema de representações simbólico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 40-58, 2011.

LIMA, S. M. V. et al. Inovação e gestão tecnológica em organizações de P&D: um modelo integrador. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 21, n. 1, p. 83-103, 2004.

LOUSADA, M.; LOPES, E. C.; FUJITA, M. S. L.; VALENTIM, M. L. P. Políticas de indexação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 21, n. 1, 2011.

MALLMANN, M. L. **Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA**: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2012.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, W. J. Approaches to the measurement of the impact of knowledge management programmes. **Journal of Information Science**, v. 26, n. 1, p. 21–27, 2000.

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

MENDES, R. B. **Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal**, Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. 2006. 129f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-1219T145234Z-362/Publico/Texto%20Completo.pdf. Acesso em: 10 set. 2019.

MILANÉS, F. M.; LAHABA, Y. N. Modelo de identificación de activos de conocimiento. **DataGramZero**, v. 11, n. 4, 2010.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2019.

MIRANDA, R. C. da R. **Gestão do conhecimento estratégico**: uma proposta de modelo integrado. Brasília: UnB, 2004. 289f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília. 2004.

MITCHELL, R.; BOYLE, B. Knowledge creation measurement methods, **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 67-82, 2010.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

MORESI, E. A. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, mai./ago. 2001.

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

MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, 2013.

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

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

NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NEVO, D.; FURNEAUX, B.; WAND, Y. Towards an evaluation framework for knowledge management systems. **Information Technology and Management**, v. 9, n. 4, p. 233-249, 2008.

NILAKANTA, S.; MILLER, L. L.; ZHU, D. Organizational memory management: Technological and research issues. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, p. 85-94, 2006.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

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.

Observatorio Industrial del Sector Agroalimentario de Castilla y León. Junta de Castilla y León. **Estudio del sector cárnico en Castilla y León**. Disponível em: <<
http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/Plantilla100Detalle/1284250174899/_/1284254134752/Redaccion>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

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**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016.

ONGALLO, C. **La Gestión del Conocimiento y la normalización de sus buenas prácticas**. CLM Economía, n. 7, p. 183-208, 2005.

OTTONICAR, S. L. C.; CONDUTTA, L. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Competência em informação e cultura organizacional: fatores fundamentais na construção da memória organizacional. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 7 n. 1, n. 1, p. 111-130, 2016.

OTTONICAR, S. L. C.; SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I.P.M.; TORRES, J. A gestão do conhecimento como processo fundamental para a gestão da qualidade: inter-relação que subsidia a tomada de decisão empresarial. **LIINC EM REVISTA**, v. 15, p. 275-291, 2019.

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

PEREIRA, J. R.; REZENDE, L. B. O.; ANDALÉCIO, A. M. L.; SOUSA, C. V. E.; MATOS, E. B. A gestão do conhecimento em uma instituição de ensino privada. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 113-133, 2016.

PÉREZ, S.; MONTES, J; VÁSQUEZ, C. Human Resources Practices, Organizational Learning and Business Performance. **Human Resource Development International**, v. 8, p. 147-164, 2005.

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

PHELPS, C.; HEIDL, R.; WADHWA, A. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda, **Journal of Management**, v. 38, n. 4, 2012.

PINDADO, E. T.; ALARCÓN, S. L. Factores de rentabilidad en la industria cárnica de Castilla y León, **Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros**, n 240, p. 39-75, 2015.

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

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PRICE WATERHOUSE & COOPERS. **Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la gestión del conocimiento**. Madrid, 2002.

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

RAGAB, M. A. F.; ARISHA, A. Knowledge management and measurement: a critical review, **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 873-901, 2013.

RAUTENBERG, S.; STEIL, A. V.; TODESCO, J. L. Modelo de conhecimento para mapeamento de instrumentos da gestão do conhecimento e de agentes computacionais da engenharia do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 3, p. 26-46, 2011.

REGLAMENTO No 510/2006 DEL CONSEJO. Disponible em: <<
<https://www.boe.es/doue/2006/093/L00012-00025.pdf>>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

REMOR, L. C.; RADOS, G. J. V.; REMOR, C. A. M.; MIRANDA, A. C. D. A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processo nas pactuações da comissão intergestores bipartite do sistema único de saúde. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 14, n. 27, p. 85-97, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

RIVERA, G.; RIVERA, I. Design, Measurement And Analysis Of A Knowledge Management Model In The Context Of A Mexican University. **Innovar**, Bogotá, v. 26, n. 59, p. 21-34, Jan. 2016.

RODRÍGUEZ CALVO, M.; LEÓN SANTOS, M. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. **Acimed**, n. 14, v. 2, 2006. Disponível em: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm. Acesso: 11 set. 2019.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. A systems thinking framework for knowledge management. **Decision support systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

SABHERWAL, R.; SABHERWAL, S. Knowledge Management Using Information Technology: Determinants of Short-Term Impact on Firm Value. **Decision Sciences**, v.36, n. 4, 2005.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 158-170, 2016.

SANTOS, A. P. Amnésia organizacional: em estudo de caso sobre a memória na administração pública federal. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 3 n. 1, n. 1, p. 36-56, 2012. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v3i1p36-56.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **EM QUESTÃO**, v. 24, p. 253, 2018.

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

SCHONS, C. H.; COSTA, M. D. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Revista Ciência da Informação**, v. 9, n. 3, 2008.

SETZER, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. 2015. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em 11 set. 2018.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.2, p.143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056/1138>>. Acesso: 18 set. 2019.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.157-174; 272p.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>>. Acesso: 18 set. 2019.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento em: FLEURY Maria Tereza Leme. OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.9, n.25, p.96-108, set./dez. 2007.

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

STUDER, R. et al. Situation and perspective of knowledge engineering. In: CUENA, J et al. (Eds.). **Knowledge engineering and agent technology: IOS series on frontiers in artificial intelligence and applications**. Amsterdam: IOS Press, 2000.

SVEIBY, K. E. **The invisible balance sheet: key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies**, 1996. Disponível em: <<<https://www.sveiby.com/book/The-Invisible-Balance-Sheet>>>. Acesso em: 23 out. 2019.

_____. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

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

TOMAÉL, M. I. Redes de Conhecimento, **DataGramZero**, v. 9, n. 2, 2008.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. Um modelo para o compartilhamento conhecimento no trabalho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.2, abr./jun., 2006. Disponível em: <<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a05.pdf>>>. Acesso em: 11 out. 2019.

TREVISAN, L. C. **Fatores críticos de sucesso relacionados à Gestão do Conhecimento: um estudo em organização de desenvolvimento de software**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação UNESP/Marília – SP, 2018.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações, **Ciência da Informação**, v.47 n.2, p.21-34, maio/ago. 2018.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNE-ISO 15489-1. **Información y Documentación. Gestión de documentos**. Parte 1. Conceptos y principios. Madrid. AENOR, 2016.

UNE-ISO 30302. **Información y Documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Guía de Implantación.** Noviembre, 2015.

UNE-ISO/TR 18128 IN – **Información y Documentación. Apreciación del riesgo en procesos y sistemas de gestión documental.** Octubre, 2014.

UNE-ISO/TR 26122. **Información y Documentación: Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos.** Noviembre, 2008.

URIBE, G. C.; JIMENEZ, S. L. R.; JIMÉNEZ, H. S. Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la escuela interamericana de bibliotecología. **Revista Interamericana de Bibliotecología** (Colombia), v. 31, n. 1, p. 85-108, 2008.

Vail III, E. F. Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge Management, **Information Systems Management**, v. 16, n. 4, p. 16-23, 1999.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278p.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/16104>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. **Em Questão**, v. 20, n. 2, p. 207-231, 2014.

VAN HEIJST, G.; VAN DER SPEK, R.; KRUIZINGA, E. Corporate memories as a tool for knowledge management. **Expert Systems With Applications**, v. 13, n. 1, p. 41-54, 1997.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; CARVALHO, R. B.; NEVES, J. T. R. Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, p. 235-259, 2012.

VERNE H. Menos quejarse y más producir. Críticas de las formulaciones positivistas en los archivos de Sudáfrica. **Tábula: Estudios archivísticos de Castilla y León**, n. 10, p. 109-121, 2007.

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

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

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

WIKIPEDIA. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Castela_e_Leão>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

WONG, Y. K. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005. Disponível em: <<<https://doi.org/10.1108/02635570510590101>>>. Acesso: 22 ago. 2019.

WONG, K. Y.; ASPINWAAL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review, **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, pp 93–104, 2004.

ZANCANARO, A.; ERPEN, J. G.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V.; TODESCO, J. L. Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 43-65, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista semiestruturada

1. Dados da empresa:

- 1.1. Tempo de atuação da empresa no mercado:
 1.2. Porte da empresa: () Pequena () Média () Grande
 1.3. Número de funcionários:
 Fixos:
 Temporários:
 1.4. Localização:

2. Dados do respondente:

- 2.1. Faixa etária: () menos de 30 () entre 30 e 40 () entre 41 e 50
 () entre 51 e 60 () mais de 60
- 2.2. Sexo: () Feminino () Masculino
- 2.3. Formação: () Ensino fundamental
 () Ensino médio
 () Ensino superior. Área: _____
 () Especialização. Área: _____
 () Doutorado. Área: _____
- 2.4. Tempo de experiência no setor cárnico:
 () menos de 1 ano () entre 1 e 5 anos () entre 6 e 10 anos
 () entre 11 e 15 anos () entre 15 e 20 anos () mais de 20 anos
- 2.5. Tempo de atuação na empresa:
 () menos de 1 ano () entre 1 e 5 anos () entre 6 e 10 anos
 () entre 11 e 15 anos () entre 15 e 20 anos () mais de 20 anos
- 2.6. Nome do setor que atua na empresa: _____
- 2.7. Nível organizacional que o setor tem na empresa:
 () Estratégico () Tático () Operacional
 () Não sabe informar
- 2.8. Cargo / Função que ocupa na empresa: _____
- 2.9. Atividades e tarefas desempenhadas por seu cargo / função:
 () Tomada de decisão () Planejamento () Atividades técnicas
 () Atividades operacionais () Não sabe informar

3. Informações sobre a gestão do conhecimento

- 3.1. A empresa considera a gestão do conhecimento importante?
 3.2. A empresa tem iniciativas de gestão do conhecimento? Quais?

4. Identificar

- 4.1. Como a empresa identifica quais conhecimentos são necessários para o desempenho adequado de suas atividades?

- 4.2. A empresa dispõe de banco de competências organizacionais, banco de competências individuais, melhores práticas, sistema de gestão por competência, indicadores de desempenho, *benchmarking* interno e externo, mapeamento de processos, normalização e padronização, sistema de inteligência organizacional?
- 4.3. A missão e a visão organizacional são divulgadas e de conhecimento de todos os funcionários?
- 4.4. Para implantação da gestão do conhecimento, a empresa considera viável a escolha de um projeto piloto? Quais características a empresa acha que deveriam ser consideradas para a escolha deste projeto?
- 4.5. A empresa sabe quais são os objetivos esperados da gestão do conhecimento? Os objetivos da gestão do conhecimento estão alinhados com os objetivos organizacionais?
- 4.6. A empresa realiza o levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento?

5. Criar / Obter

- 5.1. A empresa oferece programas constantes de treinamento e de aprendizagem aos seus funcionários?
- 5.2. A empresa dispõe de políticas/procedimentos para buscar no ambiente externo à empresa pessoas que dispõem de conhecimento que necessita?
- 5.3. A empresa oferece um ambiente de confiança e de liberdade para seus funcionários?
- 5.4. Como a empresa faz para que o conhecimento individual se torne conhecimento organizacional? Quais atividades/ferramentas dispõe para isso?
- 5.5. A empresa faz a mediação das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros? Como?
- 5.6. A empresa dispõe de comunicação institucional, comunidades de prática, educação corporativa e *benchmarking* interno e externo?

6. Armazenar

- 6.1. O que a empresa faz para evitar que o conhecimento seja perdido?
- 6.2. Como a empresa armazena seu conhecimento?
- 6.3. A empresa dispõe de atividades / ferramentas para o armazenamento do conhecimento?
- 6.4. Para a empresa a memória organizacional é importante para evitar que o conhecimento seja perdido?
- 6.5. A empresa tem memória organizacional? Como ela foi constituída? Como é atualizada? Como é utilizada?
- 6.6. A empresa dispõe de gestão eletrônica de documentos, normalização e padronização, sistema de inteligência organizacional, etc.?

7. Disseminar / Compartilhar

- 7.1. Os funcionários sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam?
- 7.2. A empresa dispõe de políticas motivacionais e de recompensa que incentivem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação de seus funcionários?
- 7.3. O compartilhamento de conhecimento faz parte das estratégias dos gestores?
- 7.4. Como o conhecimento é compartilhado e disseminado na empresa?
- 7.5. A empresa faz uso de tecnologia para compartilhar e disseminar o conhecimento? Quais?

7.6. A empresa dispõe de ferramentas de colaboração (portais), *datawarehouse* (manipulação de dados), comunicação e tecnologia colaborativa, comunicação institucional, melhores práticas, fóruns (presenciais e virtuais), comunidades de prática, educação corporativa, banco de competência organizacional, mapas e redes de conhecimento e *groupware*?

8. Utilizar

- 8.1. O conhecimento é utilizado nas atividades diárias da empresa para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis?
- 8.2. A empresa dispõe de procedimentos que fazem com que as habilidades e ativos de conhecimentos sejam colocados em uso?
- 8.3. A empresa dispõe de banco de competências organizacionais, ferramentas de tecnologia da informação e de colaboração (portal)?
- 8.4. A empresa verifica se o conhecimento armazenado tem sido utilizado para desenvolver produtos e serviços, para inovar, para tomar decisões e para criar vantagens competitivas? Como?
- 8.5. A empresa possui estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento para que a infraestrutura de conhecimento seja abrangente e bem organizada?
- 8.6. Os funcionários utilizam o conhecimento em suas rotinas para resolver problemas, aprender, ensinar, responder às demandas ou às oportunidades do mercado?

9. Avaliar

- 9.1. A empresa realiza o descarte de conhecimento desnecessário?
- 9.2. Quais são os procedimentos utilizados pela empresa para evitar que conhecimento desnecessário seja armazenado?
- 9.3. Quais os benefícios que a empresa reconhece por meio deste descarte?
- 9.4. Como a empresa reconhece as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas?
- 9.5. A empresa avalia os benefícios advindos da gestão do conhecimento? Como?
- 9.6. Como a empresa verifica o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional?

10. Pessoas / Políticas Motivacionais

- 10.1. As pessoas que compõem a empresa dispõem dos conhecimentos que a empresa precisa? Como é feito esse mapeamento?
- 10.2. A empresa dispõe de políticas que motivem os indivíduos a compartilharem seus conhecimentos?
- 10.3. A empresa reconhece a importância das pessoas como fontes geradoras de conhecimento?

11. Cultura

- 11.1. A cultura da empresa está alinhada com o processo de aprendizagem e com os programas de incentivos ao compartilhamento do conhecimento?
- 11.2. Existe um clima organizacional positivo?
- 11.3. Os funcionários estão comprometidos com a empresa?

12. Tecnologia

- 12.1. Quais são as tecnologias que a empresa dispõe para criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento?

- 12.2. Essas tecnologias são atualizadas com que frequência?
- 12.3. As pessoas são treinadas com frequência para utilizar estas tecnologias?

13. Mensuração dos Resultados

- 13.1. Existem métricas definidas para os investimentos em gestão do conhecimento?
Como estas métricas são definidas?
- 13.2. Como e com que frequência estas métricas são avaliadas?
- 13.3. A empresa reconhece a importância destas métricas como um estímulo à manutenção e até o incremento dos valores aplicados?

14. Alta administração

- 14.1. A alta administração mobiliza os demais níveis hierárquicos para que os processos de gestão do conhecimento ocorram de forma efetiva?
- 14.2. A alta administração define, de modo claro, metas, objetivos e resultados esperados?
- 14.3. A alta administração dá liberdade para que haja interação entre as pessoas e grupos?

15. Liderança

- 15.1. A liderança desempenha um forte papel influenciador?
- 15.2. A liderança reconhece a importância da gestão do conhecimento?
- 15.3. A liderança influencia as pessoas a apresentarem um comportamento desejado para a gestão do conhecimento?

16. Processos

- 16.1. Quais são os processos de gestão do conhecimento existentes na empresa?
- 16.2. A empresa faz a gestão dos processos de gestão do conhecimento (criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento)?
- 16.3. Como estes processos são geridos?

17. Estratégia / Alinhamento com os objetivos estratégicos

- 17.1. A empresa tem seus objetivos estratégicos claramente definidos?
- 17.2. A empresa tem os objetivos estratégicos da gestão do conhecimento claramente definidos?
- 17.3. Os objetivos estratégicos da gestão do conhecimento estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa?

18. Infraestrutura / Novas estruturas organizacionais

- 18.1. A empresa dispõe de uma estrutura flexível que se adequa as mudanças do ambiente externo?
- 18.2. A empresa dispõe de uma infraestrutura adequada à gestão do conhecimento?
- 18.3. A estrutura organizacional é adequada à gestão do conhecimento?

19. Recursos (financeiro, material e tempo)

- 19.1. A empresa dispõe de recursos (financeiro, material e tempo) para a gestão do conhecimento?
- 19.2. Como estes recursos são definidos?
- 19.3. Estes recursos são adequados à gestão do conhecimento?

APÉNDICE B – Guión para entrevista semiestructurada

1. Datos de la empresa:

- 1.1. Tiempo de actuación de la empresa en el mercado:
 1.2. Tamaño de la empresa: () Pequeña () Mediana () Grande
 1.3. Número de empleados:
 Fijos:
 Temporales:
 1.4. Ubicación:

2. Datos del encuestado:

- 2.1. Edad: () menor de 30 () entre 30 y 40 () entre 41 y 50
 () entre 51 y 60 () más de 60
- 2.2. Género: () Mujer () Hombre
- 2.3. Formación: () Educación básica
 () Educación media
 () Educación superior. Área: _____
 () Especialización. Área: _____
 () Doctorado. Área: _____
- 2.4. Tiempo de experiencia en el sector cárnico:
 () menos de 1 año () entre 1 y 5 años () entre 6 y 10 años
 () entre 11 y 15 años () entre 15 y 20 años () más de 20 años
- 2.5. Tiempo de actuación en la empresa:
 () menos de 1 año () entre 1 y 5 años () entre 6 y 10 años
 () entre 11 y 15 años () entre 15 y 20 años () más de 20 años
- 2.6. Nombre del sector em que trabaja en la empresa: _____
- 2.7. Nivel de la empresa que se encuentra el sector en que trabaja:
 () Estratégico () Táctico () Operativo
 () No sabe informar
- 2.8. Posición / Función que desempeña: _____
- 2.9. Tareas que desempeña en su puesto de trabajo se relacionan con:
 () Toma de decisiones () Planificación
 () Actividades técnicas () Actividades de ejecución
 () No sabe informar

3. Información de gestión del conocimiento

- 3.1. ¿La empresa considera que la gestión del conocimiento es importante?
 3.2. ¿La empresa tiene iniciativas de gestión del conocimiento? Cuales?

4. Identificar

- 4.1. ¿Cómo identifica la empresa qué conocimiento se requiere para el desempeño adecuado de sus actividades?
- 4.2. ¿Tiene la empresa un banco de competencia organizacional, banco de competencia individual, mejores prácticas, sistema de gestión de competencia, indicadores de desempeño, *benchmarking* interno y externo, mapeo de procesos, estandarización y estandarización, sistema de inteligencia organizacional?
- 4.3. ¿La misión y la visión organizacional son difundidas y conocidas por todos los empleados?
- 4.4. Para la implementación de gestión del conocimiento, ¿la empresa considera factible elegir un proyecto piloto? ¿Qué características piensa la compañía que se deben considerar al elegir este proyecto?
- 4.5. ¿La empresa sabe cuáles son los objetivos esperados de gestión del conocimiento? ¿Los objetivos de gestión del conocimiento están alineados con los objetivos organizacionales?
- 4.6. ¿La empresa realiza encuestas situacionales de los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento?

5. Crear / Obtener

- 5.1. ¿Ofrece la compañía programas de capacitación y aprendizaje continuos a sus empleados?
- 5.2. ¿La empresa tiene políticas / procedimientos para buscar fuera de la empresa a las personas que tienen el conocimiento que necesita?
- 5.3. ¿Proporciona la empresa un entorno de confianza y libertad para sus empleados?
- 5.4. ¿Cómo hace la empresa para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional? ¿Qué actividades / herramientas tienes para esto?
- 5.5. ¿La empresa media las relaciones con clientes, proveedores, competidores y socios? Como?
- 5.6. ¿Tiene la empresa comunicación institucional, comunidades de práctica, educación corporativa y evaluación comparativa interna y externa?

6. Almacenar

- 6.1. ¿Qué hace la empresa para evitar que se pierda el conocimiento?
- 6.2. ¿Cómo almacena la empresa su conocimiento?
- 6.3. ¿La empresa tiene actividades / herramientas para el almacenamiento de conocimiento?
- 6.4. Para la empresa, ¿es importante la memoria organizacional para evitar que se pierda el conocimiento?
- 6.5. ¿La empresa tiene memoria organizacional? ¿Cómo se incorporó? ¿Cómo se actualiza? Como se usa
- 6.6. ¿Tiene la empresa gestión electrónica de documentos, estandarización y estandarización, sistema de inteligencia organizacional, etc.?

7. Difundir / Compartir

- 7.1. ¿Los empleados saben dónde encontrar el conocimiento que necesitan?
- 7.2. ¿Tiene la empresa políticas motivadoras y gratificantes que fomenten el trabajo colectivo, el intercambio, la creatividad y la innovación de sus empleados?
- 7.3. ¿Es el intercambio de conocimientos parte de las estrategias de los gerentes?
- 7.4. ¿Cómo se comparte y difunde el conocimiento en la empresa?
- 7.5. ¿La empresa utiliza tecnología para compartir y difundir conocimiento? Cuales?

7.6. La compañía cuenta con herramientas de colaboración (portales), *datawarehouse* (manipulación de datos), comunicación colaborativa y tecnología, comunicación institucional, mejores prácticas, foros (en persona y virtuales), comunidades de práctica, educación corporativa, banco de competencia organizacional, mapas y redes de conocimiento y *groupware*?

8. Uso

- 8.1. ¿Se utiliza el conocimiento en las actividades diarias de la empresa para desarrollar ventajas competitivas sostenibles?
- 8.2. ¿La empresa cuenta con procedimientos que pongan en práctica habilidades y activos de conocimiento?
- 8.3. ¿Tiene la empresa un banco de habilidades organizativas, herramientas de tecnología de información y colaboración (portal)?
- 8.4. ¿Verifica la empresa que el conocimiento almacenado se ha utilizado para desarrollar productos y servicios, innovar, tomar decisiones y crear una ventaja competitiva? Como?
- 8.5. ¿Tiene la empresa estructuras y procesos que promueven la reutilización del conocimiento para que la infraestructura del conocimiento sea integral y esté bien organizada?
- 8.6. ¿Los empleados usan el conocimiento en sus rutinas para resolver problemas, aprender, enseñar, responder a las demandas u oportunidades del mercado?

9. Evaluar

- 9.1. ¿La empresa dispone de conocimientos innecesarios?
- 9.2. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza la empresa para evitar que se almacenen conocimientos innecesarios?
- 9.3. ¿Qué beneficios reconoce la empresa a través de esta disposición?
- 9.4. ¿Cómo reconoce la empresa las formas de conocimiento que pueden aprovecharse y las limitadas?
- 9.5. ¿La empresa evalúa los beneficios del gestión del conocimiento? Como?
- 9.6. ¿Cómo verifica la empresa el impacto del conocimiento en el desempeño organizacional?

10. Personas / Políticas de motivación

- 10.1. ¿Las personas en la empresa tienen el conocimiento que la empresa necesita?
¿Cómo se hace este mapeo?
- 10.2. ¿Tiene la empresa políticas que motiven las personas a compartir sus conocimientos?
- 10.3. ¿La empresa reconoce la importancia de las personas como fuentes de conocimiento?

11. Cultura

- 11.1. ¿Está la cultura de la empresa alineada con el proceso de aprendizaje y los programas de incentivos para compartir conocimientos?
- 11.2. ¿Hay un clima organizacional positivo?
- 11.3. ¿Los empleados están comprometidos con la empresa?

12. Tecnología

- 12.1. ¿Qué tecnologías tiene la empresa para crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento?

- 12.2. ¿Con qué frecuencia se actualizan estas tecnologías?
- 12.3. ¿Las personas a menudo están capacitadas para usar estas tecnologías?

13. **Medición de resultados**

- 13.1. ¿Existen métricas definidas para las inversiones de gestión de conocimiento?
¿Cómo se definen estas métricas?
- 13.2. ¿Cómo y con qué frecuencia se evalúan estas métricas?
- 13.3. ¿La empresa reconoce la importancia de estas métricas como un estímulo para el mantenimiento e incluso el aumento de los valores aplicados?

14. **Alta gerencia**

- 14.1. ¿La alta gerencia moviliza los otros niveles jerárquicos para que los procesos de gestión de conocimiento ocurran efectivamente?
- 14.2. ¿La alta gerencia define claramente las metas, objetivos y resultados esperados?
- 14.3. ¿La alta dirección da libertad para la interacción entre personas y grupos?

15. **Liderazgo**

- 15.1. ¿El liderazgo juega un papel influyente fuerte?
- 15.2. ¿El liderazgo reconoce la importancia de la gestión de conocimiento?
- 15.3. ¿El liderazgo influye en las personas para exhibir el comportamiento deseado para la gestión de conocimiento?

16. **Procesos**

- 16.1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de conocimiento existentes en la empresa?
- 16.2. ¿La empresa gestiona los procesos de gestión de conocimiento (crear, almacenar, difundir y usar conocimiento)?
- 16.3. ¿Cómo se gestionan estos procesos?

17. **Estrategia / alineación con objetivos estratégicos**

- 17.1. Tiene la empresa sus objetivos estratégicos claramente definidos?
- 17.2. Tiene la empresa objetivos estratégicos de gestión de conocimiento claramente definidos?
- 17.3. Los objetivos estratégicos de gestión de conocimiento están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa?

18. **Infraestructura / Nuevas estructuras organizativas**

- 18.1. ¿Tiene la empresa una estructura flexible que se adapte a los cambios en el entorno externo?
- 18.2. ¿Tiene la empresa una infraestructura adecuada para la gestión de conocimiento?
- 18.3. ¿Es la estructura organizativa apropiada para la gestión de conocimiento?

19. **Recursos (financieros, materiales y de tiempo)**

- 19.1. ¿Tiene la empresa recursos (financieros, materiales y de tiempo) para la gestión de conocimiento?
- 19.2. ¿Cómo se definen esos recursos?
- 19.3. ¿Son esos recursos adecuados para la gestión de conocimiento?

APÊNDICE C – Carta convite para a entrevista

Prezados Senhores,

Sou professora doutora do curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação da Universidade de São Paulo (USP) e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Estou fazendo pós-doutorado, cuja pesquisa é “Gestão do conhecimento voltado à memória organizacional: modelo de implantação e fatores críticos de sucesso em organizações espanholas”, junto ao Programa de Posgrado en Información y Documentación, da Universidad de Salamanca, supervisionado pela professora doutora María Manuela Moro Cabero.

Para que esta pesquisa possa atingir os objetivos propostos e contribuir para o desenvolvimento da ciência, solicitamos sua colaboração para marcamos uma entrevista para responder questões relevantes sobre o tema da pesquisa. Asseguro absoluto sigilo em relação a identificação das empresas e dos respondentes, pois a análise dos dados coletados será apresentada de forma generalizada e não personalizada, portanto, não será possível identificar nenhum dos respondentes ou as empresas ao qual pertencem. Informamos, também, que nos comprometemos a disponibilizar os resultados da pesquisa às empresas participantes.

A participação da sua empresa é fundamental para esta pesquisa, pois possibilitará maior conhecimento a respeito das empresas da região, bem como poderá subsidiar diretrizes estratégicas que apoiem o desenvolvimento regional do setor.

Certa de contar com a sua colaboração, me coloca à disposição para dúvidas ou esclarecimentos através do e-mail iedapm@usp.br ou pelo telefone 691-241596.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian
Programa de Posgrado en Información y Documentación
Facultad de Traducción y Documentación
Universidad de Salamanca

APÊNDICE D – Carta de invitación a la entrevista

Estimados señores,

Soy profesora doctora en el curso de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de São Paulo (USP) y en el Programa de Posgrado en Ciencias de la Información de la Universidad Estadual Paulista (UNESP).

Estoy haciendo una estancia postdoctoral, cuya investigación es "Gestión del conocimiento para la memoria organizacional: modelo de implementación y factores críticos de éxito en las organizaciones españolas", en el programa de Posgrado en Información y Documentación de la Universidad de Salamanca, dirigido por la profesora doctora María Manuela Moro Cabero.

Para que esta investigación alcance los objetivos propuestos y contribuya al desarrollo de la ciencia, le pedimos su colaboración mediante una entrevista para responder a unas preguntas relevantes sobre el tema de la investigación. Les aseguro absoluta confidencialidad con respecto a la identificación de las empresas y los encuestados, porque el análisis de los datos se presentará en general y no personalizada. Por lo tanto, no será posible identificar a ninguno de los encuestados o las empresas a las que pertenecen. Le informamos también que estamos comprometidos a ofrecer los resultados a las empresas participantes.

La participación de su empresa es fundamental para esta investigación, ya que permitirá un mayor conocimiento sobre las empresas del sector en la región, además de subsidiar las directrices estratégicas que apoyan el desarrollo regional del sector.

La entrevista es rápida, no se necesita mucho tiempo y es para hablar sobre la importancia del conocimiento y de los aspectos relativos al conocimiento como personas y tecnologías.

Agradeciendo su colaboración, pido que me informe el mejor día y hora para realizar la entrevista y me pongo a disposición para preguntas o aclaraciones a través del correo electrónico (iedapm@usp.br) o por teléfono 691-241596.

Un cordial saludo,

Prof. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian
Programa de Posgrado en Información y Documentación
Facultad de Traducción y Documentación
Universidad de Salamanca

APÊNDICE E – Correio eletrônico enviado a instituição responsável pela denominação de origem

Estimados señores,

Soy professora doctora en el curso de Biblioteconomía y Documentación de la Universidade de São Paulo (USP) y en el Programa de Posgrado en Ciencias de la Información de la Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Estoy haciendo una estancia postdoctoral, cuya investigación es "Gestión del conocimiento para la memoria organizacional: modelo de implementación y factores críticos de éxito en las organizaciones españolas", en el programa Posgrado en Información y Documentación de la Universidad de Salamanca, dirigido por la professora doctora María Manuela Moro Cabero.

Para que esta investigación alcance los objetivos propuestos y contribuya al desarrollo de la ciencia, necesito que empresas del sector carnico de Salamanca me reciban para una entrevista para responder preguntas relevantes sobre el tema de la investigación. Para seleccionar empresas calificadas entre la gran cantidad de empresas existentes, las empresas socias de "Jamón DO Guijuelo" fueron seleccionadas para participar en esta investigación, ya que se entiende que participar en este grupo selecto les garantiza un importante sello de calidad.

Les aseguro absoluta confidencialidad con respecto a la identificación de las empresas y los encuestados, porque el análisis de los datos se presentará en general y no personalizada. La participación de las empresas es fundamental para esta investigación, ya que permitirá un mayor conocimiento sobre las empresas del sector en la región, además de subsidiar las directrices estratégicas que apoyan el desarrollo regional del sector. La entrevista es rápida, no se necesita mucho tempo y es para hablar sobre la importância del conocimiento y de los aspectos relativos el conocimiento como personas y tecnologías.

Envié, por correo electrónico, una invitación a cada una de las empresas socias, donde me presento, destaco la importancia de la investigación y solicito una entrevista. Hasta ahora, desafortunadamente, no recibí ninguna constestación. Por lo tanto, me gustaría solicitar el apoyo de esta prestigiosa institución para reforzar, con las empresas socias, mi solicitud para realizar esta entrevista.

Me gustaría saber si hay algún evento realizado por ustedes al que pueda asistir para tener la oportunidad de presentarme y conocer a los socios para poder programar las entrevistas.

Seguro de tener la comprensión y el apoyo, agradezco y me pongo a disposición para preguntas o aclaraciones a través del correo electrónico (iedapm@usp.br) o por teléfono 691-241596.

Um cordial saludo,

Prof. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian
Programa de Posgrado en Información y Documentación
Facultad de Traducción y Documentación
Universidad de Salamanca