

---

# A relação da gestão do conhecimento com a memória organizacional retratada por bases de dados brasileiras

*La relación entre la gestión del conocimiento y la memoria organizativa en las bases de datos brasileñas*  
*The relationship between knowledge management and organisational memory as portrayed by Brazilian databases*

---

Ieda Pelógia Martins DAMIAN

Universidade de São Paulo - USP, Avenida Bandeirantes, 3900 Ribeirão Preto S.P. CEP 14040-901, iedapm@usp.br

## Resumen

Considerando que solo el conocimiento es capaz de crear ventajas competitivas sostenibles para que las organizaciones se puedan enfrentar a los desafíos contemporáneos, y que estas ventajas solo pueden ser disfrutadas a través de la memoria organizacional, este trabajo realizó un levantamiento bibliográfico sobre la gestión del conocimiento, los modelos de implementación de la gestión del conocimiento, los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento y la memoria organizacional. Las búsquedas se realizaron de 2008 a 2021 en la Base de Datos de Periódicos em Ciência da Informação y en la Scientific Electronic Library Online. Se recuperaron 435 registros que, eliminadas inconsistencias y duplicaciones, resultaron en 243 registros válidos. A partir de ellos fue posible verificar el análisis situacional sobre los estudios que involucran a los conceptos investigados, así como la relación entre ellos, en los últimos 14 años, lo que permitió, como resultado, afirmar que estos temas están presentes, pero que la relación entre ellos debe ser explorada más a fondo. Estudios como este pueden contribuir a la consolidación de la gestión del conocimiento, la memoria organizacional y las ciencias de la información, y colaborar para que haya más casos exitosos de gestión del conocimiento en las organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento. Memoria organizacional. Factor crítico de éxito. Modelo de implementación. Brasil.

## Abstract

Considering that only knowledge can create sustainable competitive advantages so that organizations can deal with contemporary challenges, and that these advantages can only be enjoyed through organizational memory, this study carried out a bibliographical survey on knowledge management, knowledge management implementation models, critical success factors of knowledge management and organizational memory. The searches, from 2008 to 2021, were carried out in the Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação and in the Scientific Electronic Library Online. A total of 435 records were retrieved which, after eliminating inconsistencies and duplications, resulted in 243 valid records. Through this survey, it was possible to verify the situational analysis of the studies involving the subjects studied, as well as the relationship between them, in the last 14 years, which, as a result, has made it possible to affirm that these subjects are in evidence, but that the relationship between them needs to be further explored. It is believed that conducting studies such as this can contribute to the consolidation of knowledge management, organizational memory, and Information Science, in addition to collaborating to have more successful cases of knowledge management in organizations.

**Keywords:** Knowledge management. Organizational memory. Critical success factor. Deployment model. Brazil.

## 1. Introdução

Atuar em ambientes competitivos e com mudanças constantes, faz com que as organizações coloquem o conhecimento em posição estratégica, uma vez que se trata de um recurso fundamental para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Deste modo, estudos voltados ao conhecimento e sua gestão devem ser desenvolvidos para que os benefícios advindos dessa gestão possam ser usufruídos.

O conhecimento, conforme Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), envolve toda informação assimilada

pelo indivíduo, orientada para a ação. Produto da interpretação da informação e de sua aplicação para gerar ideias, o conhecimento é utilizado para resolver problemas e tomar decisões (Duarte, Lira e Lira, 2014).

A Gestão do Conhecimento (GC) é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (Wiig, 1993). Tal gestão engloba “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).

Apesar dos benefícios da GC, muitas organizações não conseguem implantá-la com sucesso. Para auxiliá-las neste processo, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da GC precisam ser analisados e modelos de implantação devem ser utilizados.

A administração dos FCS é essencial para implantação da GC, pois caracteriza o caminho mais seguro para organizações que buscam melhores resultados econômicos e sustentabilidade em longo prazo (Furlanetto e Oliveira, 2008). Os FCS da GC retratam áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, asseguraram o desempenho competitivo de sucesso para a organização (Gnecco Jr. et al., 2010).

Os modelos de GC “abrem novos caminhos para a estruturação sistêmica do conhecimento para que as organizações alcancem inovação e sustentabilidade” (Pizzaia et al., 2018, p. 65). Apesar de existir um grande número de modelos de GC, se ressalta que eles não destacam as características da Memória Organizacional (MO), essencial para o sucesso da implantação da GC. Situação semelhante é encontrada quando da análise dos FCS da GC apresentados na literatura.

A memória organizacional (Freire et al., 2012, p. 43)

[...] 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 MO é a representação explícita do conhecimento e de informações relevantes ao contexto organizacional para facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização destes recursos entre os colaboradores (Pereira, Silva e Pinto, 2016).

Conforme Nascimento et al. (2016), a MO é uma ferramenta essencial para a GC, uma vez que leva ao compartilhamento e a reutilização do conhecimento organizacional, e a GC, por sua vez, possibilita a constituição da MO para uso e reuso do conhecimento.

Freire et. al (2012) discorrem sobre a relação da GC com a MO da seguinte maneira: a GC promove o compartilhamento, a explicitação e armazenamento do conhecimento; e, sua criação e manutenção, ficam a cargo, exclusivamente, da MO.

O estreito relacionamento da GC com a MO é destacado por Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016) que afirmam que, a partir do potencial estratégico da MO e do conhecimento, é possível disponibilizar diferencial estratégico para o

processo decisório. Apesar de sua importância, as autoras destacam que a MO é pouco estudada na CI, reforçando a importância do desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

Uma das funções da MO, de acordo com Nascimento e Vitoriano (2017), é dar apoio aos processos de GC, já 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 permite que as organizações desenvolvam vantagem competitiva.

Diante do exposto, o objetivo do estudo foi realizar um levantamento bibliográfico sobre GC, modelos de implantação da GC, FCS da GC e MO, no período de publicação de 2008 a 2021, na Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e na Scientific Electronic Library Online (SCIELO) para verificar como estes termos se relacionam entre si. Este levantamento permitiu identificar avanços ocorridos nos últimos anos na área pesquisada e fazer importantes análises sobre as pesquisas desenvolvidas acerca da relação entre os termos abordados.

Se ressalta que o levantamento bibliográfico se deu nas bases de dados acima especificadas porque foram essas utilizadas em projeto de pesquisa anterior do qual este trabalho faz parte, inclusive financiado pela mesma agência de fomento.

## 2. Metodologia

Esta pesquisa, de caráter exploratório, tem, como base metodológica, a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura nos periódicos científicos da área da CI, referente aos temas GC, modelos de implantação de GC, FCS da GC e MO. A escolha metodológica se deu em seguimento a um projeto de pesquisa anterior do qual este trabalho faz parte.

Para a construção do *corpus* teórico-metodológico foram utilizadas as principais obras e autores da CI que englobam os conceitos trabalhados, o que permitiu identificar o contexto e as características destes elementos. A busca, coleta e seleção dos materiais foram realizados por meio da consulta aos *sites* de periódicos nas bases de dados SCIELO e BRAPCI, nos períodos de publicação de 2008 a 2021, nos idiomas português, espanhol e inglês. Os termos utilizados na pesquisa, assim como o retorno para cada um deles se encontram na Tabela I, na página seguinte.

Como já discorrido, a escolha dessas bases de dados se deu devido a um projeto de pesquisa anterior do qual este trabalho faz parte.

<i>Termos pesquisados</i>	<i>BRAPCI</i>	<i>Scielo</i>	<i>Total</i>
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	0	0	0
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	6	2	8
"modelo" AND "gestão do conhecimento"	140	49	189
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	34	0	34
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	1	0	1
"gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	8	0	8
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	3	0	3
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional" AND factor* AND crítico* AND éxito*	0	0	0
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional"	0	0	0
"modelo" AND "gestión del conocimiento"	33	23	56
"gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional"	5	0	5
"modelo" AND "gestión del conocimiento" AND factor* AND crítico* AND éxito*	2	1	3
"gestión del conocimiento" AND factor* AND crítico* AND éxito*	4	1	5
"gestión del conocimiento" AND "memoria organizacional" AND factor* AND crítico* AND éxito*	2	0	2
"model" AND "knowledge management" AND "organizational memory" AND factor* AND critical* AND success*	0	0	0
"model" AND "knowledge management" AND "organizational memory"	1	0	1
"model" AND "knowledge management"	59	41	100
"knowledge management" AND "organizational memory"	11	1	12
"model" AND "knowledge management" AND factor* AND critical* AND success*	0	1	1
"knowledge management" AND factor* AND critical* AND success*	4	1	5
"knowledge management" AND "organizational memory" AND factor* AND critical* AND success*	2	0	2
Total	315	120	435

*Tabela 1. Artigos recuperados por termos e Bases de dados*

Para tornar o processo de busca e seleção dos artigos mais abrangente, se fez uso do operador booleano AND e da técnica de truncagem.

Deste modo, foi possível recuperar, na BRAPCI, 315 artigos no período de publicação de 2008 a 2021. Desses, alguns se mostraram duplicados e outros não puderam ser recuperados na forma de textos completos. Assim, 185 artigos foram analisados nessa base de dados. Na SCIELO, foram recuperados 120 artigos entre 2008 e 2018. Nessa base de dados também houveram artigos duplicados, bem como alguns que não estavam acessíveis na íntegra, de modo que 78 artigos foram analisados.

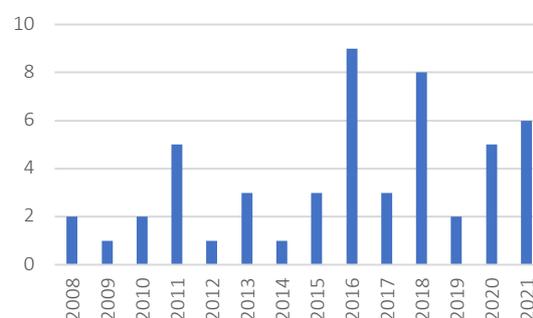
Além dos artigos recuperados em apenas uma das bases de dados, 20 artigos foram recuperados pelas bases de dados BRAPCI e SCIELO, simultaneamente. Deste modo, o *corpus* deste trabalho foi constituído por 243 artigos.

### 3. Apresentação e análise dos resultados

Dos 243 artigos considerados, 192 não relacionavam, ao menos, dois dos termos pesquisados, quais sejam GC, modelos de GC, FCS da GC e MO, o que demonstra que, apesar da relevância

e do desenvolvimento de pesquisas sobre estes assuntos, o número de artigos científicos que apresentam a relação entre estes conceitos ainda é limitado, reforçando a necessidade de mais trabalhos para suprimir esta lacuna. Deste modo, o número de artigos que compõem a amostra para análises passa a ser 51.

O levantamento da produção científica a respeito dos termos pesquisados cobriu, como período de publicação, os anos de 2008 a 2021 (Gráfico 1).



*Gráfico 1. Número de artigos publicados por ano*

Conforme o Gráfico 1, os anos que concentram os maiores números de publicações são 2016, 2018 e 2021. Ao se considerar o primeiro período

compreendido pela pesquisa (2008-2014), tem-se 15 artigos, ao passo que o segundo período (2015-2021) traz 36 artigos, o que representa mais do que o dobro do primeiro período, o que evidencia uma tendência de crescimento de pesquisas desenvolvidas sobre a relação dos conceitos deste trabalho. Esta constatação é de suma importância, porque demonstra como a relação dos termos aqui pesquisados se encontram em ascensão nas pesquisas, o que nos permite verificar o crescimento da importância destes assuntos na CI.

Em relação aos títulos de periódicos que tratam dos temas pesquisados, se encontrou 28 títulos distintos, sendo a maior concentração entre os títulos *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* (15 artigos); *Informação & Sociedade: Estudos* (4

artigos) e *Perspectivas em Ciência da Informação* (4 artigos).

Houve uma expressiva pulverização a respeito dos autores que publicaram suas pesquisas sobre a relação dos temas deste trabalho no período analisado – mais de 115 autores distintos. Damian, Moro-Cabero, Valentim, e Vitoriano faziam parte da autoria de um número maior de artigos, cinco cada autora. Ao analisar os vínculos institucionais destas autoras, é possível identificar a Universidade Estadual Paulista – *Campus Marília* – SP, como importante centro produtor de pesquisas sobre a relação dos assuntos contemplados por este trabalho.

Quanto à análise de conteúdo do que trata os artigos recuperados, desenvolveu-se uma categorização pelos termos pesquisados, conforme demonstrado na Tabela II.

<i>Termos pesquisados</i>	<i>Número</i>	<i>Percentual</i>
"modelo" AND "gestão do conhecimento"	20	40%
"modelo" AND "gestión del conocimiento"	13	25.5%
"gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	11	21.5%
"model" AND "knowledge management"	02	3.8%
"knowledge management" AND "organizational memory"	02	3.8%
"modelo" AND "gestão do conhecimento" AND "memória organizacional"	02	3.8%
"gestão do conhecimento" AND fator* AND crítico* AND sucesso*	01	1.6%
Total	51	100%

*Tabela II. Número de artigos por termo pesquisado*

De acordo com a Tabela II, o estudo considera a existência de sete categorias, sendo que quatro relacionam apenas termos de GC entre si (GC; modelo e FCS) sem relação com o termo MO, ou seja, dos 51 artigos analisados, 36 (70.6%) não relacionam aspectos da GC com MO. Esta análise chama a atenção para a necessidade de mais pesquisas que relacionem a GC com a MO.

Os objetivos apresentados pelos 15 artigos que pertencem a categorias que relacionam aspectos da GC com a MO, são os seguintes: gerenciamento de processo e MO; fatores associados aos processos de retenção, recuperação e uso de informações e conhecimentos; produções científicas sobre MO e ontologias; criação da MO em espaços empresariais; sistemas de informação, criação, armazenamento e disseminação de conhecimento na gestão da MO; MO como elemento da representação do conhecimento; preservação da MO para o desenvolvimento e melhoramento de ações informacionais; inteligência competitiva e sua relação com gestão da informação, GC e MO; relação da cultura

organizacional e da competência em informação para a criação e o uso da MO; relação da MO e com a GC; contribuição da MO para o desempenho das empresas; compartilhamento do conhecimento organizacional para a construção e preservação da MO; relação da GC com práticas arquivísticas para a construção e preservação da MO; modelo de GC que considera as características MO; análise de modelos de GC consideram as características da MO.

Os principais resultados apresentados pelos artigos que pertencem a categorias que relacionam aspectos da GC com a MO, são: a construção da MO depende da organização do conhecimento; a MO abrange repositórios múltiplos não integrados, tendo o indivíduo como sua fonte principal; a MO promove a intersecção com áreas de pesquisa como a GC; a MO é uma base de conhecimento que contribui para o compartilhamento de conhecimento; a MO é um conjunto de conhecimentos preservados ao longo do tempo; a MO promove o desenvolvimento das pessoas e da organização; MO e GC se relacionam

diretamente; a MO auxilia no compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional e pessoal; os sujeitos organizacionais são responsáveis pela criação do conhecimento organizacional e precisam se comprometer com a manutenção da MO; a MO contribui para o compartilhamento e reuso do conhecimento individual e organizacional; a MO é um dos meios mais relevantes para a criação do conhecimento organizacional; a MO é uma ferramenta para a GC organizacional; MO e GC são ferramentas que devem ser utilizadas de modo complementar para contribuir com a tomada de decisão organizacional; MO possui relação estreita com a GC; MO é importante para o desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais; o compartilhamento do conhecimento é importante para o desenvolvimento e manutenção da MO; a GC contribui para a construção de conhecimentos, que devem ser preservados por meio das práticas arquivísticas para ajudar na tomada de decisão organizacional; um modelo deve ser usado na implantação da GC; para usufruir de seus benefícios, a GC deve estar diretamente voltada à MO; a ausência de modelos de GC que considerem as características da MO explica a perda de conhecimento organizacional.

A partir desses resultados, se conclui que GC e MO são conceitos estritamente relacionados e, portanto, se tem a necessidade de mais pesquisas sobre esta relação. Outro aspecto que chama a atenção diz respeito a contribuição da MO para os processos de GC, levando a resultados positivos tanto para as organizações quanto para os indivíduos.

#### 4. Considerações finais

Como recurso estratégico para as organizações, o conhecimento precisa ser adequadamente administrado. Por se tratar de uma gestão complexa e abrangente, a GC deve fazer uso de ferramentas para garantir seu sucesso, como é o caso dos FCS e os modelos de implantação. Além disso, para que as organizações tirem proveito dos benefícios do conhecimento, este precisa ser adequadamente armazenado para que possa ser facilmente recuperado e usado, o que se dá por meio da MO.

Se acredita que o objetivo proposto de realizar um levantamento bibliográfico sobre GC, modelos de implantação da GC, FCS da GC e MO, no período de publicação 2008 a 2021, na Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e na Scientific Electronic Library Online (SCIELO) para verificar como estes termos se relacionam entre si foi cumprido, permitindo identificar avanços ocorridos nos últimos anos na

área pesquisada, além de fazer importantes análises sobre as pesquisas desenvolvidas acerca da relação entre os termos abordados.

Diante da importância da GC e da MO, este trabalho se dedicou a investigar como esses termos se relacionam nas publicações do campo da CI, nos últimos 14 anos. Com a intenção de recuperar um maior número de artigos científicos, modelos de implantação e FCS da GC foram incluídos como termos de busca. Além disso, os termos foram buscados em línguas portuguesa, espanhola e inglesa. Apesar destes cuidados, a grande maioria dos artigos recuperados não relacionava modelos de implantação da GC ou FCS da GC com MO.

Apesar da expressiva produção de pesquisas que abarcam a GC, seus modelos de implantação, os FCS da GC e a MO, a relação da GC, bem como de seus modelos de implantação e de seus FCS com a MO ainda é pouco explorada no contexto analisado. Este resultado lança luz a necessidade de mais pesquisas que envolvam essas relações para que mais casos de sucesso de GC sejam alcançados nos contextos organizacionais.

Se acredita que o amadurecimento das pesquisas sobre a GC na CI contribuirá para o desenvolvimento das pesquisas sobre MO, proporcionando benefícios tanto a contextos organizacionais como acadêmicos.

Como limitação do estudo, se destaca a necessidade de novos estudos que, dentre outros aspectos, considerem bases de dados que abarquem contextos internacionais.

#### Agradecimento

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

#### Referencias

- Duarte, E. N.; Lira, S. de L.; Lira, W. S. (2014). Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. // Duarte, E. N.; Lharena, R. A. da S.; Lira, S. de L. (org.). Da informação a auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 269-308.
- Freire, P. de S.; et al. (2012). Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. // Revista de Ciências da Administração. 14:33 (2012) 41-51.
- Furlanetto, A.; Oliveira, M. (2008). Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. // Análise. 19:1(2008) 99-123.
- Gnecco Jr., L. et al. (2010). Gestão do Conhecimento: fatores críticos de sucesso. // REUNA.15:1 (2010) 47-64.
- Nascimento, N. M. do; et al. (2016). Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo. //

- Perspectivas em Gestão & Conhecimento. 6: n. esp. (2016) 29-44.
- Pereira, M. O. F.; Silva, H. De F. N.; Pinto, J. S. de P. (2016). A Memória Organizacional nos processos de Gestão do Conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. // *Informação & Informação*. 21:1 (2016) 348-374.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Trea, 2008.
- Pizzaia, A. et al. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. // *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. 8:2 (2018) 62-81.
- Santos, J. C. Dos; Moro-Cabero, M. M.; Valentim, M. L. P. (2016). A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. // *Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas*, Londrina.
- Teixeira Filho, J. (2000). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations, Thinking How- People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington: Schema, 1993.

---

Enviado: 2023-02-06. Segunda versão: 2023-07-21.  
Aceptado: 2023-11-10.

---