

MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO VOLTADO ÀS CARACTERÍSTICAS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS FOCUSED ON THE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL MEMORY

Ieda Pelógia Martins Damian^a

María Manuela Moro Cabero^b

RESUMO

Objetivo: Analisar se os modelos de implantação da gestão do conhecimento consideram as características da memória organizacional de modo que tal gestão possa contribuir para a eficiência organizacional. **Metodologia:** Foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos principais conceitos envolvidos nesta pesquisa, quais sejam gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento e memória organizacional. **Resultados:** Por meio do levantamento realizado foi possível verificar que, apesar de existir um número considerável de modelos de implantação da gestão do conhecimento, ainda as características da memória organizacional não são destacadas com a devida relevância. **Conclusão:** A ausência de modelos de implantação da gestão do conhecimento que destacam as características da memória organizacional pode explicar, entre outras coisas, o motivo da perda de conhecimento organizacional.

Descritores: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Modelos de Implantação.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento, de acordo com Pérez-Montoro (2008), representa o estado mental da organização que, construído a partir da assimilação de informação, direciona as ações das partes interessadas.

^a Doutorado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP (Universidade de São Paulo). Docente do curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação da Universidade de São Paulo (USP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Paulista (UNESP). E-mail: iedapm@usp.br.

^b Doutora em História pela Universidad de Salamanca (USAL). Docente de graduação e pós-graduação na Universidad de Salamanca (USAL). E-mail: moroca@usal.es

A Gestão do Conhecimento (GC), de acordo com Valentim (2008), representa uma série de atividades que trabalham com a cultura organizacional/informacional e com a comunicação organizacional/informacional com o objetivo de oferecer um ambiente adequado à criação, aquisição, compartilhamento e uso de conhecimento.

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.

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 GC nas organizações.

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 devem destacar as características específicas da Memória Organizacional (MO), essencial para o sucesso da implantação da GC nas organizações. 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), se trata da 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.

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 e do conhecimento 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. A MO, segundo Nascimento *et al.* (2016), auxilia no processo decisório, pois 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.

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

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar se os modelos de implantação da GC consideram importantes aspectos relacionados à MO.

Ao analisar a literatura existente sobre o assunto, foi possível encontrar estudos, no campo da CI, que 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 ressaltassem a indissociabilidade entre MO e GC.

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 Ciência da Informação referente aos temas gestão do conhecimento, modelos de implantação da gestão do conhecimento e memória organizacional.

Para a construção do corpus teórico-metodológico, foram utilizadas as

principais obras e autores da CI que dizem respeito aos conceitos trabalhados, o que permitiu identificar o contexto e as características destes conceitos. A busca, coleta e seleção dos materiais foram realizados por meio da consulta aos sites de periódicos nas bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES, SCIELO, BRAPCI e SCOPUS, com a utilização das seguintes palavras-chave: gestão do conhecimento; memória organizacional; gestión del conocimiento; knowledge management; organizational memory, modelo e model. A busca pelos conceitos trabalhados nesta pesquisa foi realizada sem delimitação temporal e nos idiomas português, espanhol e inglês com a intenção de aumentar o número de artigos recuperados.

A execução dessa fase levou ao desenvolvimento de um quadro com as principais características dos modelos de GC citados na literatura pesquisada.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), inclui reflexão, síntese e contexto, reside na mente humana, é de difícil estruturação, transferência ou de ser capturado por máquinas. Para os autores (1998, p. 6),

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.

Para Uribe, Jimenez e Jiménez (2008), o conhecimento representa o ativo organizacional mais importante devido a sua capacidade de gerar maior valor agregado e de atender com eficiência as constantes mudanças nas necessidades de seus clientes e/ou usuários. Para os autores, o conhecimento é o resultado de um processo de interação mental sinérgica, em um dado momento de informação; habilidades, crenças, modelos mentais, habilidades 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.

A administração deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização define, para Dalkir (2005), a GC, que tem como finalidade agregar valor à organização, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. A GC está, de acordo com Terra (2005), associada às práticas gerenciais e as etapas do aprendizado individual e compartilhado e 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.

A GC, para Santos e Damian (2018), pode ser compreendida como uma ferramenta destinada a administrar o conhecimento que advém das pessoas de modo que, em uma organização elas tenham condições para aprender, acessar e internalizar informações que será transformada em conhecimento utilizado no processo decisório.

Os principais benefícios da GC, segundo Hoffman (2009), são a aquisição de melhores desempenhos organizacionais; o desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas informacionais são otimizados e possibilita evoluções expressivas no que diz respeito à melhoria da qualidade e à gestão de clientes. Para Lousada *et al.* (2011), a GC é capaz de elevar a capacidade de criar novas ideias, aumentar o valor da organização, além de fornecer subsídios para os processos decisórios. Corroborando com os benefícios acima destacados, Del-Massa, Damian e Valentim (2018) ressaltam que a GC contribui para a melhoria e o incremento contínuo da qualidade, da criatividade e da inovação.

Para que a GC leve a construção de vantagens competitivas, Borba, Knoll e Todescat (2013) afirmam que a implementação de um processo estruturado e coordenado de GC se faz necessário. Diante disso, é possível inferir a importância dos modelos voltados à implantação da GC e por este motivo, os assuntos relacionados a estes modelos são discutidos na sequência.

4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A implantação da GC não é uma tarefa simples e para que esta implantação se dê de maneira propícia, se faz oportuno a utilização de um modelo de implantação. 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 modelos de implantação foram analisados neste estudo em decorrência do levantamento bibliográfico realizado.

O modelo de GC proposto por Wiig (1993) parte do princípio de que o conhecimento somente será útil se estiver condizente com o objetivo organizacional e considera que o conhecimento deve ser organizado através de uma rede semântica para que se torne útil e válido. É composto pelas seguintes dimensões: (i) 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; (ii) 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; (iii) Congruência: retrata que fatos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e vínculos associativos e relacionais entre os objetos de conhecimento precisam ser consistentes; e (iv) Perspectiva e Propósito: considera que o conhecimento é organizado segundo um ponto vista específico ou a um fim particular.

O modelo de Wiig (1993) apresenta, segundo por Evans, Dalkir e Bidian (2014), os seguintes passos: (1) Desenvolver: envolve as principais atividades nas quais os trabalhadores do conhecimento se envolvem para desenvolver produtos e serviços; (2) Reter: envolve lembrar, acumular e incorporar conhecimento em repositórios e arquivar conhecimento; (3) Compartilhar: se refere à coordenação, montagem, acesso e recuperação de conhecimento; e (4) Usar: verifica se o conhecimento está sendo utilizado para gerar benefícios.

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). No I-Space, 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) (PIZZAIA *et al.*, 2018).

As seis fases que, de acordo com Pizzaia *et al.* (2018), constituem o fluxo

dinâmico do conhecimento do I-Space são: (1) Escaneamento: o intuito desta fase é identificar ameaças e oportunidades voltados a codificação dos dados; (2) 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; (3) Abstração: momento em os insights são generalizados em outras situações de aplicação, reduzindo os seus detalhes e criando conceitos acerca deles; (4) Disseminação: fase que torna possível o compartilhamento dos insights criados; (5) Assimilação: momento em que os insights codificados são aplicados em situações diferentes; e (6) Impacto: nesta fase, os conhecimentos abstraídos de práticas concretas são incorporados.

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. Para tanto, os seguintes processos devem ser realizados: (1) construção de sentido ou criação do significado, ou seja, compreender a informação a partir de seu contexto exterior; (2) construção de conhecimento, que enfoca a transformação do conhecimento individual em conhecimento compartilhado por meio do diálogo e compartilhamento; e (3) tomada de decisão, que diz respeito a avaliação e a análise das informações e conhecimentos obtidos que permitem verificar as possibilidades para tomada de decisão. 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.

O modelo de GC de Davenport e Prusak (1998) se baseia em três processos principais: (1) geração do conhecimento: voltado a aquisição e ao desenvolvimento do conhecimento organizacional de forma consciente e intencional; (2) codificação e coordenação do conhecimento: 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: deve ocorrer de maneira natural, já que as pessoas interagem umas com as

outras em seus ambientes de trabalho (CORREA; FRANÇA; ZIVIANI, 2018).

De acordo com Mota e Targino (2013), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), 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.

As etapas do EKC, segundo Mota (2011), são: (1) Instilar a visão do conhecimento: destaca as atividades que devem ser realizadas com os colaboradores da organização; (2) Gerenciar as conversas: as conversas devem ser gerenciadas porque o diálogo é o centro de toda atividade de conhecimento; (3) Mobilizar os ativistas do conhecimento: tem como objetivo conscientizar as pessoas que foram identificadas como líderes na criação de conhecimento na organização; (4) Criar o contexto adequado: visa criar um ambiente propício para a criação de conhecimento; e (5) Globalizar o conhecimento local: tem a finalidade de divulgar o conhecimento, criado localmente, para todos os interessados, inclusive entre empresas parceiras.

Bukowitz e Williams (2002) desenvolveram o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), uma ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC constituída por 7 etapas com os seguintes objetivos: (i) Obtenha: fazer com que as pessoas tenham condições de construir a informação que necessitam; (2) Utilize: utilizar o conhecimento para criar valor e inovação voltados ao cliente; (3) 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; (4) Contribua: agregar contribuições das pessoas ao processo de GC organizacional; (5) Avalie: avaliar a qualidade do conhecimento e identificar maneiras de alavancá-lo; (6) Construa e Mantenha: integrar as atividades estratégicas organizacionais de crescimento e de sua renovação de acordo com as exigências atuais; e (7) Descarte: fazer com que as organizações identifiquem e mantenham os conhecimentos relevantes. Os conhecimentos que não mais agregam valor devem ser descartados.

A American Productivity & Quality Center (APQC, 2002) desenvolveu o Road Map for Knowledge Management Results, um método para implantação da

GC constituído por etapas que devem ser seguidas para que a GC seja, de fato, implementada em uma organização. De acordo com os elementos disponíveis em cada estágio do modelo da APQC (2003), é possível verificar que: (i) no primeiro estágio, denominado “Início”, a organização e seus colaboradores já despertaram para a importância da GC; (ii) No segundo estágio, “Desenvolvimento da estratégia”, existem iniciativas de GC na organização e grupos de pessoas e representantes da alta administração envolvidos nestas iniciativas; (iii) No terceiro estágio (“Desenho e implementação de práticas de GC”), ocorre a expansão da abrangência das atividades executadas no estágio anterior; (iv) No quarto estágio, chamado de “Expansão e Apoio”, as organizações já estão conscientes da importância e dos benefícios da GC; e (v) No quinto estágio, “Institucionalização da gestão do conhecimento”, a GC já é parte integrante da gestão da organização e seus colaboradores já se encontram aptos para utilizar suas ferramentas.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a implantação da GC se dá por meio de um ciclo composto de seis processos que se inter-relacionam, denominados “Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento”: (1) Identificação do conhecimento: mapeamento de habilidades e potencialidades; (2) Aquisição de conhecimento: mediação das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros que são importantes fontes de conhecimento para as organizações; (3) Desenvolvimento de conhecimento: geração de novas habilidades, novos produtos, novas ideias e processos mais eficientes; (4) Compartilhamento do conhecimento: transformação de informações ou experiências individuais em recurso disponível para ser utilizado pela organização toda; (5) Utilização do conhecimento: fazer com que conhecimento seja utilizado nas atividades diárias da organização para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis; e (6) Retenção do conhecimento: estruturação sistemática de processos de seleção, armazenagem e atualização de conhecimento.

Com o objetivo de simplificar o ciclo de vida da GC, Dalkir (2005) desenvolveu um modelo de ciclo de vida integrado da GC composto pelas fases: (i) Criar / capturar: voltada à identificação e codificação do conhecimento interno e externo; (ii) Avaliar: avaliar o conhecimento em relação ao grau de generalização, interesse e relevância para determinados públicos-alvo e adequação geral; (iii)

Compartilhar / disseminar: o conhecimento deve ser compartilhado entre todos que fazem uso dele; (iv) Contextualizar: contextualizar o conhecimento para que possa ser compartilhado e reutilizado; (v) Aplicar / usar: o conhecimento deve ser aplicado e utilizado em um contexto organizacional; e (vi) Atualizar: como se trata de um ciclo, o conhecimento deve ser atualizado para que o ciclo seja sustentado.

Com o objetivo de tornar mais mensurável os 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 GC nas organizações: (1) Estratégia: representada pela cúpula da organização com 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; (3) Estrutura organizacional: deve proporcionar alto grau de autonomia às equipes de trabalho e valorizar as competências individuais; (4) Gestão de recursos humanos: deve estar focada na definição de políticas voltadas à aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização; (5) Sistemas de informação: se direciona a integração entre os sistemas para que os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento sejam otimizados; (6) Mensuração de resultados: tem por responsabilidade avaliar, sob várias perspectivas como financeira, operacional e estratégica, o capital intelectual disponível na organização; e (7) Aprendizado com o ambiente: deve estar focado na necessidade 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.

Desenvolvido por Fonseca (2006), o Organizational Knowledge Assessment (OKA) é um método de GC que verifica 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 se diferenciarem no mercado por meio de 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.

Ao revisar modelos de GC, Riesco (2006) verificou que a maioria carecia de 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) como elementos: (i) Premissa e finalidade: facilita o fluxo de conhecimento para obtenção de vantagens competitivas; (ii) Suposições: a sociedade atual se denomina sociedade do conhecimento devido à importância deste recurso; o conhecimento é entendido como um conjunto de ideias, crenças e experiências que guiam 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; (iii) 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; (iv) Perspectiva social e tecnológica: considera que não se faz GC sem a união de pessoas e de tecnologia; (v) 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: planificação estratégica, auditoria do conhecimento, arquitetura da GC, processo do conhecimento, e avaliação da GC; e (vi) Desenvolvimento sistêmico.

A Asian Productivity Organization (APO, 2019) 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). Ainda de acordo com o autor, este método é constituído pelas seguintes etapas: (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.

O modelo de Castillo e Cazarini (2009) utiliza a metodologia de modelagem Enterprise Knowledge Development (EKD) e é composto pelos seguintes submodelos: (i) Modelo de Objetivos: 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; (ii) Modelo de Regras do Negócio: define e mantém explicitamente as regras que controlam a organização; (iii) Modelo de Conceitos: define “coisas” e “fenômenos” abordados nos outros modelos; (iv) Modelo de Processos do Negócio: desenhado para a análise dos processos, a forma como interagem e a forma como processam a informação; (v) Modelo de Atores e Recursos: define os tipos de atores e recursos envolvidos nas atividades empresariais; e (vi) 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.

Voltado às organizações públicas, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), desenvolvido por Batista (2012), apresenta os seguintes elementos: (i) Direcionadores estratégicos: alinha a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas; (ii) Viabilizadores da GC: compostos por liderança, tecnologia e processos; (iii) Processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados; (iv) Ciclo KDCA: as atividades do processo de GC que devem ser executadas para obter resultados; (v) Resultados da GC: que podem ser imediatos como a aprendizagem e inovação ou finais como o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade; e (vi) Partes interessadas que são o cidadão-usuário e a sociedade.

5 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória organizacional, conforme Spiller e Pontes (2007), é composta

por um conjunto de conhecimentos derivados de experiências das pessoas, da cultura, dos processos e dos documentos. A MO trata-se de

[...] 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).

Para Freire *et al.* (2012), a MO 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 que se associam de acordo com as necessidades organizacionais. Molina e Valentim (2015, p. 149) afirmam que

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.

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. As organizações, para Neves e Cerdeira (2018, p. 3), devem criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seu histórico e em seus processos organizacionais, entendendo MO como “conhecimento organizacional que integra experiências passadas, arquivadas e vividas no contexto das organizações” e destacando a importância de sua preservação para compartilhar e manter o conhecimento dentro da organização, independentemente da rotatividade dos seus colaboradores.

Conforme 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.

Nascimento *et al.* (2016) defendem que 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, além de serem transformados em aprendizagem organizacional, armazenados para utilização futura. Ainda em relação aos benefícios da MO, Freire *et al.* (2012, p. 44) destacam os seguintes:

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.

Para que os benefícios advindos da MO sejam aproveitados, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que é preciso identificar e localizar os conhecimentos relevantes em seus ambientes, uma vez que, sem isso, a criação de mecanismos de obtenção e armazenamento de conhecimento se torna inviável.

A MO auxilia a implantação da GC nas organizações, uma vez que propicia o registro e a disseminação do conhecimento tácito existente (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017). Uma das funções da MO, ainda de acordo com as autoras, é dar suporte 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 colaboram para o processo decisório e possibilita que as organizações obtenham vantagem competitiva.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Quadro 1 – Principais Características dos Modelos de Implantação de Gestão do Conhecimento Analisados

Modelo	Autoria	Objetivos	Princípios	Composição	Benefícios
Modelo de Wiig	Wiig (1993)	Criação e uso de conhecimento útil 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.	Considera o uso do conhecimento e descreve o seu conteúdo, sua localização, sua captura, distribuição e nova localização (PIZZAIA <i>et al.</i> , 2018).
<i>I-Space</i>	Boisot (1998)	Tornar o conhecimento estruturado para fluir pela organização.	A informação deve ser compreendida a partir de um contexto específico.	Fluxo dinâmico de conhecimento constituído por seis fases.	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 usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisão	O conhecimento considerado a partir da informação provida de sentido, de acordo com o contexto.	Considera três processos de GC.	Evidencia como os elementos da informação são selecionados para, na sequência, serem incorporados às ações da organização.
Modelo de Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1998)			Apresenta três processos de GC.	Desenvolvido a partir de experiências de consultorias realizadas em diversas organizações americanas.
<i>Enabling Knowledge Creation</i> (EKC)	von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)	Capacitação dos indivíduos para a criação e compartilhamento de conhecimento	O conhecimento não pode ser gerenciado.	Composto por cinco etapas.	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.	Foca na "utilização do conhecimento no dia a dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado" (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 24).
<i>Road Map for Knowledge Management Results</i>	APQC (2002)	Analisar os ganhos comerciais que a GC pode trazer as organizações.		Cinco estágios.	
Elementos Construtivos da GC	Probst, Raub, Romhardt (2002)	Entender a GC como um ciclo que deve ser retroalimentado.		Seis processos.	Privilegiar a interação entre as pessoas e beneficiar a utilização do conhecimento em prol da organização.

Modelo integrado de GC	Dalkir (2005)	Simplificar o ciclo de vida da GC.		Seis fases.	Modelo baseado em autores renomados que desenvolveram seus modelos a partir dos processos-chave da GC.
Modelo de sete dimensões da GC	Terra (2005)	Avaliar a GC por meio das dimensões das práticas gerenciais.		Sete dimensões.	Modelo testado e validado por um grande número de organizações brasileiras.
<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	Fonseca (2006)	Verificar a preparação da organização para GC.		Composto 14 dimensões agrupadas em três elementos.	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.
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.	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 GC à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia.	Constituído por 4: 1) Descobrir; 2) Desenhar; 3) Desenvolver; e 4) Implementar.	Três níveis.	Considera o contexto de pequenas e médias empresas.
Modelo de implantação da Gestão do Conhecimento	Castillo e Cazarini (2009)	Desenvolver um modelo de implantação da GC baseado na metodologia de modelagem EKD.	Reduzir limitações dos modelos de GC.	Seis componentes ou submodelos	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.
Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira	Batista (2012)	Desenvolver um modelo para a implantação da GC voltado à administração pública brasileira		Seis componentes.	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.

Fonte: elaborada pelas autoras

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

Ainda por meio das análises dos modelos 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 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 um 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 GC foram os anos de 1998 e 2002. Se verifica que o primeiro modelo de GC foi publicado em 1993 e o último em 2012. 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 GC seja positivo.

Figura 1 – Anos de Publicação dos Modelos de Gestão do Conhecimento Analisados



Fonte: elaborado pela autora

A partir da análise dos 15 modelos de implantação de GC apresentados neste estudo foi possível verificar que apenas dois deles fazem referência explícita a MO, que são os modelos de Bukowitz e Williams (2002) e de Probst, Raub e Romhardt (2002). Além disso, se destaca que estes dois modelos apenas citam a MO, sem destacar suas características, sem discorrer sobre como implementá-la e sem demonstrar sua estreita relação com a GC.

É importante destacar que os modelos de implantação da GC analisados apresentam suas estruturas embasadas nos processos de GC que são criar, armazenar, compartilhar e usar o conhecimento organizacional.

Além dos processos da GC, foi observado que muitos modelos trazem uma etapa relacionada à avaliação do conhecimento, como 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 e o fato de o conhecimento ser perecível, ou seja, um conhecimento que hoje é válido e relevante, pode não ser no futuro. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as organizações não devem reter conhecimento desnecessário, pois o descarte de conhecimento desnecessário evita que o processamento do conhecimento duplique os esforços de armazenamento de conteúdo.

O conhecimento está presente em todas as organizações, de modo que possuir conhecimento não representa um diferencial. O que representa sim um diferencial é a maneira pela qual as organizações usam o conhecimento, transformando-o em ação. Para que as organizações utilizem o conhecimento que dispõem para gerar benefícios, o mesmo precisa ser condizente com o contexto e com os objetivos organizacionais. Estes pontos centrais foram considerados e destacados nos modelos propostos por Wiig (1993), Boisot (1998), Choo (1998), Riesco (2006), APO (2009) e Batista (2012).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por permitir a construção de vantagens competitivas sustentáveis, o conhecimento se tornou um recurso estratégico que deve ser adequadamente administrado pelas organizações, o que significa que a gestão do conhecimento precisa ser implantada nestes ambientes.

Devido à grande abrangência da GC, as organizações fazem uso de modelos voltados a sua implementação. Existe, na literatura, um grande número de modelos de GC que, por vezes, consideram as características específicas das organizações onde serão utilizados, além das atividades básicas da GC de geração, aquisição, armazenamento, compartilhamento, uso e reuso de conhecimento.

Para que as atividades da GC possam ser executadas eficazmente é necessário que as organizações disponham de uma MO continuamente atualizada e adequada ao contexto organizacional.

Neste cenário, a importância da GC e da MO são evidenciados. Estes dois conceitos levaram ao propósito deste estudo que foi analisar se os modelos de implantação da GC consideram importantes aspectos relacionados à MO.

Apesar dos estudos utilizados para o desenvolvimento do corpus teórico desta pesquisa demonstrarem a relação entre gestão do conhecimento e memória organizacional, verificou-se que dos 15 modelos analisados, apenas dois faziam referência a MO sem se aprofundarem no assunto, embora resulte factível incorporar inúmeros vínculos.

A partir dos conceitos apresentados neste estudo é possível verificar que GC e MO são conceitos altamente inter-relacionados, de modo que para que

uma organização possa desenvolver e manter vantagens competitivas sustentáveis, GC e MO devem ser implementadas de modo coordenado e complementar. Assim, torna-se condição *sine qua non* que os modelos de implantação de GC considerem as características da MO.

Espera-se que a realização desta pesquisa possa chamar atenção para estes dois importantes conceitos da área da Ciência da Informação de modo que mais pesquisas possam ser desenvolvidas e, assim, contribuir para uma área de vital importância.

Se acredita que o desenvolvimento de modelo de implantação de GC que considere as características da MO pode apresentar um importante aporte inovativo ao estado da arte sobre o modelo de implantação de gestão do conhecimento nas organizações.

AGRADECIMENTO

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

REFERÊNCIAS

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.

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC). **APQC's road map to knowledge management results: stages of implementation**. 2003. Disponível em: <http://www.apqc.org>. Acesso: 19 out. 2019.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: facilitator's guide**. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso: 23 ago. 2019.

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.
BOISOT, M. H. **Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy**. New York: Oxford University Press, 1998.

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.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399 p.

CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 4, n. 4, p. 61-77, 2009.

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

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**, Marília, v. 12, n. 3, p. 49-63, 2018.

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

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

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**, João Pessoa, v. 28, n. 1, 2018.

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.

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FREIRE, P. de S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. da. Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.

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

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**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 191-202, 2011.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

MOTA, D. A. R. **Modelos de gestão do conhecimento e micro e pequenas empresas**: estudo em empresas de base tecnológica. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 7, n. 1, p. 178-200, 2013.

NASCIMENTO, N. M. do; SOUZA, J. S. F. de; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. esp., 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**, Porto Alegre, 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**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

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.

PÉREZ-MONTORO, G. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Fundamentos, metodología y praxis. Gijón, Espanha: Trea, 2008.

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**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, 2018.

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

REMOR, L. de C.; RADOS, G. 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**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 85-97, 2009.

RIESCO, M. **El negocio es el conocimiento**. Madrid, España: Díaz de Santos, 2006.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

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

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.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 96-108, set./dez. 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

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**, Medellín, v. 31, n. 1, p. 85-108, 2008.

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**, [s.l.], v. 1, n. 1, 2008.

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

WIIG, K. M. Knowledge Management Foundations, **Thinking How-** People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington: Schema, 1993.

KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS FOCUSED ON THE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL MEMORY

ABSTRACT

Objective: To analyze whether the models for implementing knowledge management consider the characteristics of organizational memory so that such management can contribute to organizational efficiency. **Methodology:** A bibliographical survey was carried out on the main concepts involved in this research, which are knowledge management, models for implementing knowledge management and organizational memory. **Results:** Through this survey it was possible to verify that, despite the existence of a considerable number of models for the implementation of knowledge management, the characteristics of organizational memory are still not highlighted with due relevance. **Conclusion:** The absence of knowledge management implementation models that highlight the characteristics of organizational memory can explain, among other things, the reason for existence of loss of organizational knowledge.

Descriptors: Knowledge management. Organizational Memory. Implementation Models.

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CENTRADOS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Objetivo: Analizar si los modelos para implementar la gestión del conocimiento consideran las características de la memoria organizacional para que dicha gestión pueda contribuir a la eficiencia organizacional. **Metodología:** Se realizó una encuesta bibliográfica sobre los principales conceptos involucrados en esta investigación, que son la gestión del conocimiento, modelos para implementar la gestión del conocimiento y la memoria organizacional. **Resultados:** A través de esta encuesta fue posible verificar que, a pesar de la existencia de un número considerable de modelos para la implementación de la gestión del conocimiento, las características de la memoria organizacional todavía no se destacan con la debida relevância. **Conclusión:** La ausencia de modelos de implementación de la gestión del conocimiento que resalten las características de la memoria organizacional puede explicar, entre otras cosas, la razón de existencia de pérdida de conocimiento organizacional.

Descriptores: Gestión del conocimiento. Memoria Organizacional. Modelos de implementación

Recebido em: 28.04.2020

Aceito em: 09.05.2021