

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO A PARTIR DO SETOR DE SERVIÇOS

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: STUDY FROM THE SERVICES SECTOR

Ieda Pelógia Martins Damian^a

Objetivo: O conhecimento é recurso estratégico para organizações que atuam em contexto competitivo e sua gestão é essencial. Ao implantar a gestão do conhecimento, muitas organizações são bem-sucedidas, enquanto outras fracassam, o que se deve, entre outras coisas, aos fatores críticos de sucesso. Para que mais organizações possam ter sucesso nessa implantação, Damian e Moro Cabero (2020) definiram as diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional, a partir de uma pesquisa com organizações espanholas do setor cárnico. Dispondo deste material, o objetivo deste estudo é verificar se tais diretrizes se adequam as organizações brasileiras do setor de serviços. **Metodologia:** para além de um levantamento bibliográfico acerca dos conceitos trabalhados, foram realizadas entrevistas com gestores de organizações de serviços de Ribeirão Preto, São Paulo, para verificar as condições dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento levantados pelas autoras, bem como para verificar a pertinência das diretrizes propostas. **Resultados:** se destaca que o ambiente organizacional identificado na maioria das organizações pesquisadas demonstrou que a gestão do conhecimento ainda é incipiente, de modo que seus fatores críticos de sucesso precisam ser trabalhados. **Conclusões:** as diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional de Damian e Moro Cabero (2020) não são apenas adequadas, mas fundamentais para que a gestão do conhecimento possa ser implantada com sucesso nessas organizações. Ainda assim, sugestões de adequações foram realizadas.

Descritores: Gestão do Conhecimento. Fatores Críticos de Sucesso. Memória.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento ocupa, cada vez mais, posição de destaque nas

^a Doutora em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP). Docente da Universidade de São Paulo no curso de graduação em Ciência da Informação e Documentação do Departamento de Educação, Comunicação e Informação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras - FFCLRP/USP. Ribeirão Preto, Brasil. E-mail: iedapm@usp.br.

organizações e na sociedade como um todo, pois, como afirmam Shahabadi, Kimiaei e Arbab Afzali (2018), em ambientes altamente globalizados, para atingir os retornos desejados, a estratégia mais recomendada é investir em conhecimento. De acordo com Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), o conhecimento pode ser entendido como toda informação que é internalizada ou assimilada por uma pessoa, sendo voltada à ação; ou seja, representa o estado mental da organização que, constituído a partir da apropriação de informação, conduz as ações das partes organizacionais interessadas. Diante dos benefícios que as organizações podem usufruir ao fazerem uso adequado do conhecimento, elas, agora, se voltam à sua gestão. 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.

Mao *et al.* (2016) afirmam que o conhecimento é essencial para que as organizações gerem valor, portanto sua gestão é elementar. A gestão do conhecimento é a gerência sistemática que envolve pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional, para agregar valor à organização, através do uso e reuso do conhecimento e da inovação (Dalkir, 2005).

A Gestão do Conhecimento (GC), para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 1), é “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/ serviços, tecnologias e sistemas”. As organizações devem investir na implantação da GC, pois, conforme Furlanetto e Oliveira (2008), é a estratégia para ampliar sua capacidade competitiva e a sustentabilidade, fatores que são muito importantes em mercados dinâmicos. Porém, a implantação da gestão do conhecimento não é tarefa fácil, por isso é possível encontrar muitos casos de organizações que não obtiverem o sucesso esperado com tal implantação.

Para Mattera (2014), a GC diz respeito a um processo que impulsiona pessoas, ferramentas e metodologias, com o intuito de criar ambientes de aprendizagem, compartilhamento e uso do conhecimento que elevem a

capacidade competitiva das organizações. Para Antunes e Pinheiro (2020), a gestão do conhecimento se responsabiliza pelo gerenciamento dos processos de criar, armazenar, acessar e disseminar os recursos intelectuais de uma organização, de modo que as organizações tenham como principal objetivo o aumento do conhecimento organizacional. Barbosa (2020) lembra que a gestão do conhecimento organizacional precisa englobar aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos e estratégicos.

De acordo com Villasana Arreguín, Hernández García e Ramírez Flores (2021), a gestão do conhecimento contribui para que as organizações sejam mais rápidas, mais eficientes e mais inovadoras que seus concorrentes. Lousada *et al.* (2011) destacam que a GC deve ser utilizada como uma ferramenta competitiva, uma vez que é capaz de aumentar a capacidade criativa, o valor da organização, bem como fornecer subsídios para a tomada de decisão.

Dentre os benefícios da GC, Villasana Arreguín, Hernández García e Ramírez Flores (2021, p. 74-75, tradução nossa), destacam os seguintes:

- “Incrementar a criatividade
- Gera novas ideias
- Melhora da capacidade de inovação
- Ajudar a empresa a ser mais rápida, mais eficiente ou inovadora que seus competidores
- Enfrentar desafios ambientais e manter a competitividade do mercado
- Melhorar o rendimento, com um enfoque em melhorar a eficiência, a eficácia e a inovação
- Alcançar metas e otimizar o processo de tomada de decisões
- Adquirir capacidade competitiva para assegurar sua capacidade de sobrevivência
- Obter maior valor do conhecimento existente
- Criar uma vantagem competitiva
- Promover as habilidades organizacionais e a criação de valor
- Identificar e utilizar ativos intangíveis existentes e gerar novos ativos intangíveis
- Bom funcionamento dos processos na organização
- Contribuir com a tomada de decisões para melhorar a

viabilidade e durabilidade da organização e gerar uma vantagem competitiva

- Proporcionar valor a organização para alcançar habilidades básicas únicas
- Incrementar a produção de conhecimento organizacional
- Melhorar a compreensão das pessoas sobre áreas específicas de interesses”.

Para que a GC possa ser implantada com sucesso e, assim, as organizações possam usufruir de seus benefícios, é preciso que aqueles fatores considerados cruciais a essa gestão estejam adequados. Estes fatores são chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da gestão do conhecimento. Os FCS devem ser administrados pelas organizações que almejam os melhores resultados econômicos e sustentabilidade em longo prazo, uma vez que sinalizam o caminho mais seguro para implantação da GC (Furlanetto; Oliveira, 2008). Os FCS, segundo Tarapanoff (2001, p. 311), representam

[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como ‘críticos’ e merecer atenção especial por parte da administração.

Gnecco Júnior *et al.* (2010) afirmam que o mapeamento e compreensão dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento são fundamentais, porque denotam áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, garantem o desempenho competitivo de sucesso para a organização. Para Gnecco Júnior *et al.* (2010, p. 47), “os FCS são elementos-chave constitutivos para o sucesso na implantação das estratégias de GC nas organizações”. Destacam ainda que

“Indissociável em relação à gestão estratégica do conhecimento, é o estudo, mapeamento e compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação do processo de GC nas organizações, o que exige uma avaliação mais sistemática e deliberada desses fatores, vendo-os como cruciais na execução da gestão do conhecimento” (Gnecco Júnior *et al.*, 2010, p. 57).

Os fatores críticos de sucesso, de acordo com Del-Massa, Damian e Valentim (2018), abarcam aspectos relevantes da GC que contemplam desde a comunicação, tecnologia, pessoas, processos até aspectos de liderança que necessitam ser frequentemente acompanhados. De acordo com estudo realizado por Zancheta e Damian (2019), os cinco FCS da gestão do

conhecimento mais citados na literatura foram: liderança, tecnologia da informação, cultura organizacional, infraestrutura organizacional e medição.

Ao estudarem os FCS da gestão do conhecimento, Sedighi e Zand (2012), em um primeiro momento, os classificaram em fatores internos, voltados à organização, e fatores externos, voltados ao ambiente. Os fatores internos são Cultura; Estruturas e Procedimentos; Recursos Humanos e Financeiros; Tecnologia e Infraestrutura; Estratégia e Liderança; e Processos de GC. Já os aspectos externos, são: Fatores Macro, que se alteram conforme a situação do ambiente; e Fatores Meso, que dizem respeito ao segmento de mercado que a organização atua (Sedighi; Zand, 2012).

No levantamento realizado por Damian e Moro Cabero (2020), os 10 fatores críticos de sucesso da GC, por ordem de número de citações encontrados na literatura, foram: Pessoas, Cultura, Tecnologia, Mensuração dos resultados, Liderança, Processos, Alta Administração, Estratégia, Infraestrutura e Recursos. Um dos diferenciais do trabalho apresentado pelas autoras foi considerar, na proposição de suas diretrizes estratégicas a Memória Organizacional (MO), uma vez que, para elas, gestão do conhecimento e MO devem ser utilizadas pelas organizações de modo complementar.

A memória organizacional, de acordo com Freire *et al.* (2012, p. 43), se refere a “criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo”. Para Nascimento e Vitoriano (2017), a MO representa o valor que os indivíduos conferem aos dados, informação e conhecimento, com respeito ao uso desse conteúdo para a gestão e para o processo decisório, já que possibilitam o embasamento de ações tomadas no presente, através do uso de informações passadas. A memória organizacional é o caminho pelo qual o conhecimento do passado é trazido para ser utilizado em ações no presente, de modo que contribua com a efetividade organizacional.

Os benefícios da MO são inúmeros. Para Nascimento *et al.* (2016, p. 42),

[...] 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.

Com o objetivo de verificar se as diretrizes estratégicas de Damian e Moro Cabero (2020) se mostram adequadas ao contexto brasileiro, este estudo realizou uma pesquisa junto às organizações voltadas ao setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Para tanto, além de um levantamento bibliográfico acerca dos principais temas aqui abordados, foram realizadas entrevistas com gestores de organizações pertencentes ao ambiente acima descrito.

2 METODOLOGIA

De natureza qualitativa, a pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória. As organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo compõem o universo da pesquisa que se constitui de um corpus teórico-metodológico, um *corpus* empírico da pesquisa e da análise e interpretação dos resultados.

Para a construção do *corpus* teórico-metodológico foram utilizadas como referência as principais obras e autores da Ciência da Informação que dizem respeito a GC e aos FCS da GC, bem como da memória organizacional. Para a construção do *corpus* empírico da pesquisa, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações de serviços de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. O número de entrevistas realizadas foi igual ao apresentado pelo estudo de Damian e Moro Cabero (2020).

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 pelos fatores críticos de sucesso da GC identificados por Damian e Moro Cabero (2020). A análise dos dados, conforme Bardin (2011), pode ser entendida como iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, cuja finalidade é a aquisição de deduções lógicas e justificadas a respeito dessas mensagens. Para a autora, a análise categorial

com as categorias definidas 'a priori' possibilita ao pesquisador ir a fase da coleta de dados direcionado ao que precisa analisar, o que se adere ao objetivo desta pesquisa voltada aos fatores críticos de sucesso da GC.

Para o desenvolvimento da análise e interpretação dos resultados, foram retomados os objetivos que, por sua vez, foram confrontados com o referencial teórico-metodológico que fundamenta esta pesquisa. Neste momento, os ajustes necessários identificados foram realizados nas diretrizes estratégicas relacionadas aos FCS da GC propostas por Damian e Moro Cabero (2020).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme já destacado, no levantamento realizado por Damian e Moro Cabero (2020), os 10 FCS da GC que serviram como categorias para as análises realizadas foram: Pessoas, Cultura, Tecnologia, Mensuração dos resultados, Liderança, Processos, Alta Administração, Estratégia, Infraestrutura e Recursos. A partir deste levantamento e por meio de entrevistas realizadas com gestores de organizações espanholas do setor cárnico, as autoras (2020) propuseram as diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional.

Do mesmo, estes FCS foram as categorias utilizadas para a análises realizadas pelo estudo atual que se propõe a verificar se tais diretrizes se adequam ao contexto das organizações brasileiras do setor de serviços, uma vez que o universo desta pesquisa é constituído por organizações do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Esta escolha se alicerça na posição de destaque ocupada por este setor que, no Brasil, de acordo com os dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e Previdência (2021), respondeu por 44,1% dos postos de trabalho abertos no primeiro semestre de 2021. Este percentual é ainda maior, de 50,63%, quando se leva em conta apenas o Estado de São Paulo e sobe para 55,9% na cidade de Ribeirão Preto, o que confirma a relevância de estudos que considerem o setor de serviço na cidade. Estes dados são especialmente significativos para esta pesquisa porque os trabalhadores detêm o capital intelectual a ser considerado pela gestão do conhecimento, bem como pelos demais constructos apresentados neste estudo.

Para além da participação da força de trabalho, o setor de serviços apresenta aumentos consecutivos na participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, alcançando 74% em 2020, segundo os números divulgados pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2021) (Brasil, 2020). No Estado de São Paulo, em janeiro de 2020, quando comparado ao mesmo período do ano anterior, o setor de serviços cresceu 22,2% (Pinho, 2020). Estes números são ainda mais significativos quando se considera que o estado é responsável pela maior parcela do PIB brasileiro, isto é, 31,6% em 2020 (Belandi, 2022). Na cidade de Ribeirão Preto, conforme os últimos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021), o setor de serviços representava, em 2018, 69,43% do PIB da cidade.

Das empresas que participaram desta pesquisa, a que foi criada mais recentemente já havia completado oito anos de atuação e a que se encontrava no mercado há mais tempo, já havia construído uma história de 43 anos, sendo que o tempo médio de existência delas é de 21 anos, o que demonstra serem empresas consolidadas em um cenário em que a sobrevivência é crítica, pois, no Brasil, conforme dados fornecidos pelo IBGE (2023), mais de 40% das empresas encerram suas atividades antes de completarem cinco anos de existência. Este cenário é relevante para a gestão do conhecimento, uma vez que, por serem organizações consolidadas em seus mercados de atuação é possível inferir que possuem condições favoráveis para essa gestão.

Apenas uma das empresas pesquisadas possuía filiais e as demais, pelo menos, a curto prazo, não tinham intenção de abrir. Em não se tendo filiais, os colaboradores tendem a se concentrar em um mesmo espaço físico, o que é muito positivo em relação à gestão do conhecimento, pois significa que eles têm mais oportunidades de se encontrar, trocar ideias e compartilhar conhecimento.

Das nove empresas pesquisadas, duas eram familiares e se encontraram na gestão da segunda geração. Apesar dessas semelhanças, o cenário atual apresentado por elas era bem diferente: uma já havia se tornado totalmente independente da gestão anterior e conseguia ver claramente os resultados positivos de uma gestão mais nova e mais aberta ao mundo atual; a outra, por sua vez, ainda se encontrava muito atrelada ao papel da geração anterior, não

conseguindo encontrar seu espaço de maneira adequada, o que ocasionava problemas de gestão e liderança. As trocas de gestão, principalmente as de alta administração pode ser extremamente beneficiadas quando as organizações dispõem da gestão do conhecimento implantada, o que não era o caso de nenhuma das organizações citadas.

O número de colaboradores das organizações pesquisadas variou de 9 a mais de 400. Apesar desta grande amplitude, verificou-se que todos os gestores entrevistados tinham clara a importância que estes colaboradores, bem como o conhecimento deles, desempenhavam no desenvolvimento e nos resultados das organizações. Esta noção é, sem dúvida, um passo fundamental para a GC.

Todos os entrevistados trabalhavam no setor de serviços havia, pelo menos, oito anos, e, atuavam na organização pela qual participaram da entrevista havia, no mínimo, seis anos. Estes dados são importantes porque, além de demonstrarem que os entrevistados, de fato, são conhecedores destas organizações para participarem das entrevistas, eles detêm conhecimentos que precisam ser explorados pela GC.

De acordo com as entrevistas realizadas, é possível afirmar que os gestores tinham a noção clara da importância que as pessoas desempenham tanto para as organizações quanto para a gestão do conhecimento. Em vista disso, todos se mostraram preocupados com a retenção de talentos, bem como com a adequação e preparo das pessoas no desempenho de suas funções laborais, o que se traduzia, majoritariamente, em treinamentos constantes e em políticas de benefícios. Apesar dos benefícios dessas práticas, elas não eram voltadas à gestão do conhecimento e, em muitos casos, aconteciam de modo pontual, sem um planejamento adequado ou sem a frequência necessária.

Ainda em relação ao FCS da gestão do conhecimento “Pessoas”, não foi identificada nenhuma prática ou atividade relacionada com a memória organizacional em nenhuma das organizações pesquisadas.

Diante disso, se afirma que as diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional de Damian e Moro Cabero (2020) voltadas especificamente ao FCS “Pessoas” se mostram totalmente adequadas

e oportunas ao contexto pesquisado. Dentre elas, as diretrizes “Desenvolver políticas para apoiar e estimular atividades que desencadeiam a criação de conhecimento individual e organizacional”; “Criar incentivos e desenvolver políticas motivacionais e de recompensa que levem ao trabalho coletivo e ao compartilhamento de conhecimento”; “Motivar e incentivar os indivíduos a compartilhar o que aprenderam em uma MO”; “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”; “Fazer com que os indivíduos reconheçam o conhecimento como o ativo organizacional mais importante”; e “Instituir o planejamento formal para treinamentos e programas de aprendizado a serem ofertados aos colaboradores” se mostram urgentes e mais oportunas para que as organizações pesquisadas iniciem suas atividades voltadas à GC.

De acordo com os dados colhidos nas entrevistas, se acredita que uma adequação necessária relacionada ao FCS “Pessoas”, seria explicitar que todas as diretrizes estratégicas que envolvessem criação e/ou desenvolvimento, envolvem, simultaneamente, o registro do que foi criado e/ou desenvolvido em uma memória organizacional, de modo a estimular a cultura de registrar e armazenar informações e conhecimento, preferencialmente em uma MO.

Ao adentrar no fator crítico de sucesso da gestão do conhecimento “Cultura”, é preciso, antes, esclarecer que uma das organizações entrevistadas havia sido recentemente vendida, o que estava causando fortes impactos em sua cultura, pois, conforme o entrevistado, eles estavam passando de uma administração familiar para uma administração profissional. Outras duas organizações eram familiares e se encontravam, no momento das entrevistas, na administração da segunda geração familiar, que, conforme um entrevistado havia tornado a cultura mais aberta e inovadora. Estes pontos foram evidenciados por poderem causar reflexos na cultura dessas organizações.

Vários aspectos positivos relativos à cultura puderam ser evidenciados

nas falas dos entrevistados como:

- “[...] a gente tenta deixar um ambiente mais tranquilo possível.”;
- “O ambiente é harmonioso.”;
- “a gente sempre tenta criar esse ambiente que valoriza a produtividade, que valoriza a criatividade, que estimula efetivamente um trabalho de alto nível, de alta qualidade”;
- “Tudo que acontece, a gente reúne todo mundo e conversa”.

Apesar dos pontos positivos listados acima, questões como concorrência entre os colaboradores, acomodação e cultura rígida devido as exigências de fiscalização do setor também despontaram nas entrevistas.

Para além dos aspectos destacados, elementos voltados diretamente à GC ou à MO não foram identificados, apesar dos entrevistados reconhecerem a importância desses conceitos para suas organizações. Deste modo, todas as diretrizes relacionadas FCS “Cultura” elencadas por Damian e Moro Cabero (2020) são altamente pertinentes ao contexto pesquisado, dentre as quais se destacam: “Fomentar uma cultura organizacional que atue como fator facilitador dos processos de criação, aquisição, armazenamento, compartilhamento e uso de conhecimento”; “Disseminar a cultura da visão compartilhada”; “Incentivar a criatividade”; “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”; e “Criar condições para que os indivíduos sejam comprometidos com a organização”.

As diretrizes estratégicas acima foram elencadas por se acreditar que já estejam próximas da realidade das organizações pesquisadas, de modo que podem trazer resultados significativos sem a necessidade de grandes alterações ou investimento por parte da organização ou dos colaboradores. E estes resultados positivos devem ser utilizados como propulsores para a implantação da gestão do conhecimento nestas organizações em um segundo momento, quando os FCS da GC estiverem adequados a esta implantação.

No caso das diretrizes estratégicas relacionadas à “Cultura”, se acredita que todas se mostram adequadas sem necessidade alterações ou

considerações.

De acordo com todos os gestores entrevistados, as organizações dispunham de tecnologia que as permitiam executar, de maneira adequada, suas atividades. Porém, eles eram conscientes que estas tecnologias precisam ser constantemente atualizadas e que, nem sempre, havia recurso financeiro disponível para tal fim, com exceção de uma organização, onde a tecnologia, conforme seu gestor, “faz parte da nossa história e está mesmo no DNA nosso”.

A tecnologia mais citada pelos entrevistados foi o sistema de gestão integrada. Em duas organizações pesquisadas foram identificados usos da tecnologia para armazenamento de informações e conhecimento, porém sem fazer uso de uma memória organizacional. Frente ao potencial de contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) à gestão do conhecimento, se entende que este potencial não era devidamente explorado pelas organizações pesquisadas e, portanto, as diretrizes relacionadas a tecnologia propostas por Damian e Moro Cabero (2020) se fazem pertinente, com destaque para: 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; 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 MO; Fazer uso das tecnologias de informação e comunicação para transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional; 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 GC como repositórios digitais, portais, intranets, internets, plataformas de comunidade de prática virtuais e gestão eletrônica de documentos; e Criar uma estrutura tecnológica voltada ao registro e a disseminação de informações e conhecimentos em todas as áreas da organização, inclusive as que se encontram distribuídas remotamente.

As diretrizes estratégicas acima foram destacadas entre as demais por se entender que, além de contribuir para resultados significativos, podem ser

implementadas, senão em sua maioria, em sua grande totalidade, com os recursos tecnológicos que as organizações pesquisadas já dispunham, sem necessidades de investimentos que podem, por vezes, inviabilizar a execução de alguma diretriz.

Apesar das diretrizes estratégicas voltadas à “Tecnologia” se mostrarem adequadas, se acredita, de acordo com o contexto pesquisado, que a criação de diretrizes estratégicas que direcionem a aplicação da tecnologia da informação mais especificamente para a identificação das necessidades de conhecimento e de verificação de aplicação do conhecimento se faz necessário.

Quando questionados sobre como avaliam se o conhecimento estava adequadamente empregado nas rotinas organizacionais, os gestores entrevistados disseram que não faziam tal avaliação, mas acreditavam que o conhecimento era empregado, porque a grande maioria dessas rotinas envolvia legislações, fiscalizações e licitações que exigiam o uso de conhecimento específico. Porém, para além dos aspectos legais, se tem as questões operacionais, administrativas, de qualidade, dentre tantas outras que o conhecimento deve ser empregado para gerar benefícios às organizações e cujos resultados precisam ser mensurados para que a GC possa ser adequadamente dimensionada e alavancada nos ambientes organizacionais.

Como esse não foi o cenário encontrado em nenhuma das organizações pesquisadas e, além disso, nenhuma delas possuía memória organizacional, se acredita que a única diretriz estratégica relacionada à “Mensuração dos resultados” da GC desenvolvidas por Damian e Moro Cabero (2020) oportuna em um primeiro momento seja: Criar indicadores para verificar se o conhecimento está sendo utilizado para gerar benefícios; uma vez que as demais pressupõe um estágio mais avançado tanto de GC quanto de MO.

No caso da mensuração dos resultados da gestão do conhecimento, se sugere a criação de diretrizes estratégias para organizações que ainda não iniciaram atividades formais relacionadas com a gestão do conhecimento e com a memória organizacional, como é o caso das organizações aqui pesquisadas.

Apesar de cenários organizacionais distintos como administrações familiares em sua segunda geração, administrações profissionais e ainda

organização familiar que, recentemente, havia sido adquirida por organização profissional, o apoio da alta administração para as atividades voltadas à gestão do conhecimento eram, segundo os gestores entrevistados, comum a todas as organizações que participaram desta pesquisa, ainda que as ações diretamente ligadas à gestão do conhecimento ainda se davam de modo tímido. Uma vez que existe o apoio da alta administração, mas as ações da gestão do conhecimento ainda estão em fase inicial, se acredita que as diretrizes estratégicas direcionadas à “Alta Administração” de Damian e Moro Cabero (2020) para a GC se mostram totalmente adequadas ao ambiente pesquisado.

Neste caso, em específico, todas as diretrizes se mostram igualmente relevantes mesmo para o momento inicial, cabendo a Alta Administração todo o direcionamento e dimensionamento necessário para que a GC possa ser implementada e alavancada em todos os cenários levantados. As diretrizes são: “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 MO 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 GC e com a MO”; “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 entre os 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 contribuído, por meio de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais”; “Apresentar os benefícios da GC e da MO a toda a organização”; “Identificar oportunidades estratégicas para a implantação da GC e da MO”; “Estabelecer um sistema de reconhecimento e de recompensas 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”; e “Abrir caminhos para obtenção de conhecimento em contexto externo à organização”.

Se acredita que as diretrizes estratégicas voltadas à Alta Administração representem as etapas iniciais de um processo de desenvolvimento de GC, bem como de memória organizacional, portanto, todas as diretrizes estratégicas de Damian e Moro Cabero (2020) relacionadas a este FCS se mostraram relevantes e adequadas, não se identificando necessidade de alterações.

A liderança é um desafio retratado pelos entrevistados: “Ter um líder de verdade é difícil”, relatou um gestor. Em todas as organizações pesquisadas, as posições de liderança eram entendidas como posições hierárquicas superiores, muitas vezes ocupadas por pessoas sem habilidades necessárias para ser um líder, gerando problemas para a gestão do conhecimento. Por isso, as diretrizes estratégicas de “Liderança” para a GC de Damian e Moro Cabero (2020) se fazem mais do que necessárias para as organizações envolvidas nesta pesquisa e são as seguintes: Reconhecer o conhecimento como o ativo organizacional mais importante; 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 GC 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 entre os 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 MO para reduzir a perda de conhecimento organizacional; Estimular os líderes a participarem de redes sociais para terem acesso ao conhecimento que a organização necessita; e 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.

Apenas a diretriz estratégica “Desenvolver atividades que permitam capturar o conhecimento não documentado e integrá-lo à memória organizacional” não foi destacada neste momento porque as organizações pesquisadas ainda não dispunham de memória organizacional.

Além das diretrizes em questão, se recomenda, no caso particular deste FCS, uma revisão sobre a formação de líderes nestas organizações. Apesar desta constatação, não se recomenda a criação de diretrizes estratégicas voltadas para tal fim por acreditar que se trata de situações que extrapolam o contexto da GC. Diante disso, se afirma que as diretrizes estratégicas de liderança propostas por Damian e Moro Cabero (2020) se mostram adequadas.

A grande maioria das organizações envolvidas na pesquisa tem suas operações geridas por funções e não por processos. Na esfera especificamente da GC, no momento da coleta de dados, não foi identificado, em nenhuma das organizações englobadas pelo estudo, processos formalizados direcionados ao conhecimento ou à sua gestão, de modo que todas as diretrizes estratégicas voltadas aos “Processos” de GC criados por Damian e Moro Cabero (2020) podem ser consideradas pertinentes ao cenário pesquisado.

As diretrizes em questão são: “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”; e “Desenvolver processos que sistematizados e modelados com o conhecimento adequado contribuem para melhorar o desempenho organizacional”.

Seguindo a mesma lógica utilizada anteriormente, apenas a diretriz estratégica “Criar processos que propiciem a inclusão de lições aprendidas e melhores práticas como parte da memória da organização” não foi acima considerada porque as organizações pesquisadas não possuíam ainda MO.

Se acredita que as diretrizes estratégicas direcionadas ao FCS “Processos” de Damian e Moro Cabero (2020) vão trazer um grande avanço no que diz respeito tanto a gestão do conhecimento quanto a MO às organizações que participaram deste estudo. Pelos dados coletados, é possível afirmar que essas organizações se encontravam em momentos oportunos para tais diretrizes, que se mostram adequadas ao contexto estudado. Dito de outra forma, imagina-se que essas diretrizes não encontrarão grandes dificuldades para serem implantadas e produzirão resultados significativos.

Quanto ao fator crítico de sucesso “Estratégia”, se percebeu, que os gestores entrevistadores tinham clara as estratégias organizacionais, mas que elas não eram formalizadas, não eram de conhecimento de todos que compunham a organização e que não existia, em nenhum caso aqui pesquisado, uma estratégia dirigida à gestão do conhecimento. Em sendo assim, as diretrizes estratégicas voltadas ao fator “Estratégia” de Damian e Moro Cabero (2020) se mostram necessárias para as organizadas pesquisadas, dentre as quais, para um primeiro momento, se destacam: 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; 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; e Definir metas que sejam desafiadoras e motivadoras com a finalidade de analisar a relação que se desenvolve entre conhecimento organizacional e estratégia corporativa.

Apesar de adequadas, se sugere a utilização das diretrizes estratégicas a seguir após a implantação da gestão do conhecimento, bem como da criação da memória organizacional, o que ainda não era a realidade das organizações participantes deste estudo: “Garantir que as práticas de gestão do conhecimento sejam executadas e que estejam alinhadas com as demais práticas organizacionais”; “Fazer com que as informações que a organização necessita sejam armazenadas na memória organizacional de modo que estas possam ser utilizadas sempre que necessário”; “Alinhar a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais”; e “Disponibilizar para a organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos para que os objetivos da GC possam ser alcançados”

Ainda que com a sugestão da utilização das diretrizes estratégicas voltadas à “Estratégia” de Damian e Moro Cabero (2020) em dois momentos

distintos, se ressalta que elas são adequadas ao contexto estudado, sem necessidades de ajustes identificadas.

Os entrevistados relataram vários aspectos positivos de suas infraestruturas organizacionais que podem ser explorados em prol da GC como a sala de jogos com oferta de frutas e pipoca, eventos motivacionais, churrascos, promoção e valorização do trabalho em equipe, mudança de estrutura vertical para estrutura horizontal. Como relatou um entrevistado: “a gente sempre tenta criar esse ambiente que valoriza a produtividade, que valoriza a criatividade, que estimula efetivamente um trabalho de alto nível, de alta qualidade”.

Como muitas iniciativas já vinham sendo feitas em relação à infraestrutura organizacional, se acredita que as diretrizes estratégicas relacionadas a este fator desenvolvidas por Damian e Moro Cabero (2020) que devem ser destacadas são as seguintes: Construir uma rede de interações fortemente baseada na confiança e na solicitude entre os indivíduos que compõem a organização; 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; 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; e 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.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, se indica que as diretrizes: “Criar estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento por meio da MO para que a infraestrutura de conhecimento seja abrangente e bem organizada”; “Criar uma estrutura organizacional onde as comunicações, a MO 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”; e “Incorporar novas estruturas na gestão organizacional e na memória organizacional para avaliar a base de

recursos de geração de valor” sejam utilizadas quanto as organizações já tiverem a gestão do conhecimento e a memória organizacional.

Em virtude da infraestrutura apresentada pelas organizações estudadas, as diretrizes estratégicas de Damian e Moro Cabero (2020) voltadas ao fator crítico de sucesso “Infraestrutura” se mostram apropriadas, não sendo identificada nenhuma nova demanda.

Apesar de todos os gestores entrevistados reconhecerem a importância do conhecimento, sua gestão ainda não era uma realidade em suas organizações. Quando questionados sobre os recursos que poderiam impedir que a GC fosse implantada em suas organizações, se verificou que os gargalos não se encontravam em recursos financeiros, tampouco em recursos tecnológicos, mas na escassez de recursos humanos e de tempo. Diante disso, as diretrizes estratégicas voltadas aos recursos de Damian e Moro Cabero (2020) relacionadas aos recursos humanos e de tempo são as seguintes: “Alocar tempo para que os indivíduos possam compartilhar conhecimento”; “Alocar tempo para que os indivíduos possam atualizar e utilizar a memória organizacional”; e “Disponibilizar indivíduos adequados e preparados para o desempenho da gestão do conhecimento e da memória organizacional”, mas duas dessas estratégias pressupõem a existência da gestão do conhecimento e/ou da memória organizacional, o que não se adequa ao contexto estudado.

Sendo assim, se sugere o desenvolvimento de diretrizes estratégicas voltadas ao fator crítico de sucesso “Recursos” que contemplem os recursos humanos e de tempo que possam ser utilizadas pelas organizações que desejam implantar a gestão do conhecimento, bem como criar a memória organizacional.

4 CONCLUSÕES

Para que a gestão do conhecimento possa ser implantada com sucesso e, assim, as organizações e todos os com ela envolvidos possam usufruir de seus benefícios, os fatores críticos de sucesso da GC precisam ser administrados. Para tanto, Damian e Moro Cabero (2020) desenvolveram as diretrizes estratégicas baseadas nos FCS da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional, baseadas em uma pesquisa que

realizaram com organizações espanholas do setor cárnico.

Para verificar a pertinência de tais diretrizes a outros contextos, este estudo realizou uma pesquisa com organizações do setor de serviços de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, em que se verificou que, apesar dos gestores entrevistados reconhecerem a relevância do conhecimento, a GC ainda é incipiente, com ações pontuais e não formalizadas, de modo que seus FCS da gestão do conhecimento precisam ser trabalhados. Além disso, a memória organizacional não foi encontrada em nenhuma das organizações estudadas.

Dos 10 FCS da GC trabalhados nas diretrizes estratégicas de Damian e Moro Cabero (2020), partindo da realidade pesquisada, qual seja, as organizações do setor de serviço da cidade de Ribeirão Preto, foram feitas sugestões e/ou adequações em quatro deles: Pessoas, Tecnologia, Mensuração de Resultados e Recursos. Os demais (Cultura, Alta administração, Liderança, Processos, Estratégia e Infraestrutura) se mostraram adequados, não sendo identificadas necessidades de adequações ao contexto estudado.

Se faz oportuno ressaltar que as sugestões feitas por este estudo foram todas no sentido de agregar valor ao trabalho de Damian e Moro Cabero (2020), ou seja, apesar das sugestões, as diretrizes estratégicas das autoras se mostraram adequadas, não invalidando, em nenhum momento, nenhuma diretriz estratégica desenvolvida pelas autoras.

Frente a importância do setor de serviços, a principal contribuição deste estudo é a validação de diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional de Damian e Moro Cabero (2020) que podem contribuir para que a gestão do conhecimento possa ser implantada com sucesso neste setor que atua em um ambiente altamente competitivo e globalizado.

Em relação a área acadêmica, as principais contribuições desta pesquisa dizem respeito a realização estudos que envolvam a gestão do conhecimento e a memória organizacional, com destaque aos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, contribuindo, desta maneira, para o adensamento deste campo de pesquisa na área da Ciência da Informação.

As contribuições deste estudo para a área gerencial estão relacionadas à

implantação da gestão do conhecimento e do desenvolvimento da MO, cujos resultados satisfatórios passam pelos FCS da gestão do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento – FAPESP projeto nº 2021/13771-1.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, H. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 140-149, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319>. Acesso em: 12 junho 2025.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. esp., p. 168-186, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22287>. Acesso em: 12 junho de 2025.

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

BELANDI, Caio. Quinze estados têm PIB acima da média nacional em 2018; Sergipe é o único com queda. **Agência de Notícias — IBGE**, 13 nov. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29447-quinze-estados-tem-pib-acima-da-media-nacional-em-2018-sergipe-e-o-unico-com-queda>. Acesso em: 16 jul. 2025.

BRASIL, Cristina Indio. Serviços avançam e comércio recua na participação no PIB desde 1947. **Agencia Brasil**, Rio de Janeiro, 2 dezembro 2020, Economia. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-12/servicos-avancam-e-comercio-recua-na-participacao-no-pib-desde-1947>. Acesso em: 08 jul. 2025.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/52478>. Acesso em: 12 jun. 2025.

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. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/32569>. Acesso em: 12 jun. 2025.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A; SILVA, G. G. Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento, **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41>. Acesso em: 12 jun. 2025.

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. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/3603>. Acesso em: 12 jun. 2025.

GNECCO JÚNIOR, L.; PEREIRA, M. F.; DALMAU, M. B. L.; SANTANA, J. Q.; TECCHIO, E. L. Gestão do Conhecimento: fatores críticos de sucesso. **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n. 1, p. 47-64, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/302>. Acesso em: 16 jun. 2025.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Demografia das Empresas e Empreendedorismo 2019: saldo entre empresas abertas e fechadas foi positivo após cinco anos. **Agência de notícias**, [S.l.], 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31949-demografia-das-empresas-e-empreendedorismo-2019-saldo-entre-empresas-abertas-e-fechadas-foi-positivo-apos-cinco-anos>. Acesso em: 08 de nov. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto dos Municípios. **IBGE**, [S.l.], 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?t=pib-por-municipio&c=3543402>. Acesso em: 24 de nov. 2021.

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, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/4136>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MAO, H.; LIUB, S.; ZHANGC, J.; DENG, Z. Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: the moderating

role of resource commitment. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 36, n. 6, p. 1062-1074, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401215300967>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, L. F. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. Painel de informações do Novo CAGED. Brasília, [2021?]. Disponível em: <https://trabalho.rs.gov.br/novo-caged-65f30db98e2c5>. Acesso em: 8 jul. 2025.

NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 6, n. esp., p. 29-44, jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27382>. Acesso em: 16 jun. 2025.

NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, RS, v. 23, n. 1, p. 202-227, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/65931>. Acesso em: 16 jun. 2025.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Gijón: Trea, 2008.

PINHO, F. G. Setor de serviços cresceu 22,2% no estado de SP em janeiro. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 abr. 2020. Disponível em: <https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-de-saopaulo/2020/servicos/04/setor-de-servicos-cresceu-222-no-estado-de-sp-em-janeiro.shtml>. Acesso em: 24 de nov. 2021.

SEDIGHI, M.; ZAND, F. Knowledge management: review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING, 10., 2012, Bangkok, Tailândia. **Proccedings** [...]. Bangkok, Tailândia: Ieee, 2012. p. 1-9. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6408553>. Acesso em: 16 jun. 2025.

SHAHABADI, A.; KIMIAEI, F.; ARBAB AFZALI, M. The evaluation of impacts of Knowledge-Based Economy Factors on the improvement of Total Factor Productivity (a Comparative Study of Emerging and G7 Economies). **Journal of the Knowledge Economy**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 896–907, 2018. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-016-0379-3>. Acesso em: 16 jun. 2025.

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

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

VILLASANA ARREGUÍN, L. M.; HERNÁNDEZ GARCÍA, P.; RAMÍREZ FLORES, É. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. **Trascender, contabilidad y gestión**, Centro Hermosillo, México, v. 6, n. 18, p. 53-78, 2021. Disponível em: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300053. Acesso em: 16 jun. 2025.

ZANCHETA, F. H. B.; DAMIAN, I. P. M. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **Biblos**, Rio Grande, RS, v. 33, n. 1, p. 23-45, 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/8675>. Acesso em: 16 jun. 2025.

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: STUDY FROM THE SERVICES SECTOR

ABSTRACT

Objective: to verify whether such guidelines are suitable for Brazilian organizations in the service sector. **Methodology:** in addition to a bibliographic survey on the concepts worked on, interviews were conducted with managers of service organizations in Ribeirão Preto, São Paulo, to verify the conditions of the critical success factors for knowledge management raised by the authors, as well as to verify the relevance of the proposed guidelines. **Results:** It is worth noting that the organizational environment identified in most of the organizations surveyed demonstrated that knowledge management is still in its infancy, so that its critical success factors need to be worked on. **Conclusions:** The strategic guidelines based on the critical success factors of knowledge management focused on the characteristics of organizational memory by Damian and Moro Cabero (2020) are not only adequate, but fundamental for knowledge management to be successfully implemented in these organizations. Even so, suggestions for adjustments were made.

Descriptors: Knowledge Management. Critical Success Factors. Memory.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ESTUDIO DESDE EL SECTOR DE SERVICIOS

RESUMEN

Objetivo: verificar si estas directrices son adecuadas para las organizaciones brasileñas del sector de servicios. **Metodología:** además de una encuesta bibliográfica sobre los conceptos trabajados, se realizaron entrevistas a gerentes de organizaciones de servicios en Ribeirão Preto, São Paulo, para verificar las condiciones de los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento planteados por los autores, así como verificar la pertinencia de las directrices propuestas. **Resultados:** se destaca que el clima organizacional identificado en la mayoría de las organizaciones encuestadas demostró que la gestión del conocimiento aún está en pañales, por lo que es necesario trabajar en sus factores críticos de éxito. **Conclusiones:** los lineamientos estratégicos basados en los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento enfocados en las características de la memoria organizacional de Damián y Moro Cabero (2020) no solo son adecuados, sino fundamentales para que la gestión del conocimiento se implemente con éxito en estas organizaciones. Aun así, se hicieron sugerencias de ajustes.

Descriptores: Gestión del conocimiento. Factores críticos de éxito. Memoria.

Recebido em: 23.08.2024

Aceito em: 24.03.2025