



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

de Sá Freire, Patrícia; Benetti Tonani Tosta, Kelly Cristina; Helou Filho, Esperidião Amin; Gilwan da Silva, Giorgio

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Revista de Ciências da Administração, vol. 14, núm. 33, agosto, 2012, pp. 41-51

Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273523604004>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

The Redalyc logo consists of the word 'redalyc' in a red, italicized, sans-serif font, followed by '.org' in a smaller, black, sans-serif font. A small red square with a white diagonal line is positioned to the right of the 'c' in 'redalyc'.

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Organizational Memory and Its Role for the Knowledge Management

Patrícia de Sá Freire

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil. E-mail: patriciafasfreire@terra.com.br

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil. E-mail: kellyadm@hotmail.com

Esperidião Amin Helou Filho

Professor do Departamento de Ciências de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis – SC, Brasil. E-mail: e.amin@uol.com.br

Giorgio Gilwan da Silva

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil. E-mail: giorgiogilwan@gmail.com

Resumo

Este estudo apresenta a conceituação de memória organizacional, seu papel para a gestão do conhecimento e a importância da mídia do conhecimento para sua construção. Para tal objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória, de cunho teórico. Os resultados indicam que a gestão do conhecimento é uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional, uma vez que permite que o conhecimento que existe na mente das pessoas e nas ações práticas de seu trabalho seja compartilhado, registrado e preservado como memorial organizacional e, posteriormente, disseminado. Concluiu-se que as mídias do conhecimento, mais do que disseminar o conhecimento, têm papel na tarefa de construção permanente do conhecimento. As mídias permitem a criação de novos conhecimentos, despertam interesses e atraem a atenção, oportunizam a socialização, registram e disseminam conhecimento, favorecendo sua explicitação.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Mídias do Conhecimento.

Abstract

This study presents the conceptualization of organizational memory, its role in knowledge management and the importance of knowledge media for its construction. For this purpose, an exploratory research has been held on a theoretical basis. The results indicate that knowledge management is a supporting tool for knowledge creation and its maintenance within the organization, since it enables knowledge existing in people's minds, and in the actions of their work practices, to be shared, recorded, preserved as an organizational memorial, and subsequently disseminated. The conclusion is that knowledge media, rather than simply disseminating organizational knowledge, have multiple roles in the permanent whole construction of knowledge. The media enable the creation of new contents, arouse interest, attract attention, nurture socialization and record and disseminate knowledge, thus favoring its explicitness.

Key words: Knowledge Management. Organizational Memory. Media Knowledge.



1 INTRODUÇÃO

A evolução do conhecimento transformou a sociedade tanto nos aspectos econômicos como nos sociais. O aumento da competitividade fez com que as pessoas e as organizações compreendessem que o que diferencia umas das outras é o conhecimento em si e a maneira como ele é compartilhado no ambiente da empresa para promover a inovação de produtos e/ou serviços.

Todas as empresas utilizam e geram conhecimentos ao longo de seus processos, que consistem em um conjunto de tarefas específicas, desenvolvidas no ambiente empresarial. As empresas de maior sucesso, de acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 85), são aquelas que detêm mais conhecimentos ou que administram de modo mais eficiente a aquisição do conhecimento, sua disseminação e preservação. Conhecimentos sobre o mercado, seus produtos, processos e clientes, sua tecnologia, concorrentes e outros.

No entanto, para que isso seja possível, é necessário administrar o processo de construção do conhecimento organizacional. Nesse sentido, o contexto empresarial deve ser organizado para permitir a passagem da informação para o conhecimento. Além disso, deve ser gerenciado para que ocorra o compartilhamento das tarefas de trabalho, das experiências e habilidades pessoais (conhecimento tácito) para o grupo; explicitado e codificado (conhecimento explícito) para ser armazenado e utilizado por outras pessoas na criação de novos conhecimentos.

O processo de gestão favorece o compartilhamento de conhecimento, sua explicitação e armazenamento formam a base do conhecimento organizacional e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da memória organizacional. Este artigo apresenta a conceituação da memória organizacional, contextualizando seu papel para a gestão do conhecimento e a importância da mídia para sua construção. Para tanto, utiliza-se a pesquisa exploratória de cunho teórico. Busca-se compreender, como os sistemas de comunicação contribuem para o fluxo das informações, para a gestão do conhecimento e estruturação da memória organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este ensaio teórico configura-se, segundo Demo (1998) e Marconi e Lakatos (2003), como descritivo, por tentar descrever as características dos fenômenos estudados, estabelecendo relações entre os diferentes conceitos abordados. E como bibliográfico por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado, partindo de uma revisão de livros, artigos científicos e literatura profissional relacionados ao tema em questão, com o objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito das diferentes perspectivas construídas para apresentar um olhar complexo das situações abordadas, promovendo uma discussão intersubjetiva.

Ao realizar esta pesquisa buscaram-se conceitos de autores clássicos e contemporâneos, conforme destaca Machado (2007, p. 100), pois o “[...] reservatório de conhecimentos já produzido jamais deve ser ignorado”. Esse conhecimento deve ser valorizado, uma vez que facilita a compreensão do problema/objeto. Neste ensaio, não se mostrou os limites dos conceitos de cada autor na compreensão da questão abordada, pelo contrário, buscou-se os pontos onde um autor dialoga com o outro quanto ao entendimento dos conceitos centrais deste artigo, o que transforma as referências bibliografias em um guia de construção dos conhecimentos procurados. Amadurecendo e indo além da compreensão dos conceitos dos renomados teóricos apontados por este ensaio alcançou-se os resultados desta pesquisa teórica. Sustentados por eles e transcendido por meio da articulação de proposições dos próprios autores citados, elimina-se o medo de avançar em reflexões próprias.

3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

*Amar o perdido deixa confundido este coração.
Nada pode o olvido contra o sem sentido apelo do Não.
As coisas tangíveis tornam-se insensíveis à palma da mão
Mas as coisas findas muito mais que lindas, essas ficarão.
(Carlos Drummond de Andrade)*

A memória organizacional, segundo Conklin (2001), amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa. Tem por objetivo

uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização.

Uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento. (ABECKER, 1998)

Nesse sentido, 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.

Deve responder às principais questões que elaboradas sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos. Deve ainda funcionar como um serviço inteligente e ativo, capaz de colocar à disposição para quem tenha que executar determinada tarefa, no tempo certo, as informações necessárias para o trabalho. (SIMIÃO, 2002)

As conceituações acima deixam claro que o conhecimento das pessoas e suas experiências são importantes e que de alguma forma quando preservados podem ser utilizados como ponto de partida para a criação de novos conhecimentos. Para fortalecer esse entendimento, apresentam-se algumas histórias.

3.1 Contadores de Histórias

Sams (1996) participante da comunidade indígena americana, no livro *As cartas do caminho sagrado*, apresenta a importância da construção e disseminação do conhecimento para a evolução não somente do indivíduo, mas da tribo e da humanidade. Essa autora considera que, “[...] todo o conhecimento acumulado é um repositório de noções acuradas sobre os modos de ser revelado [...]”, assim, o respeito ao conhecimento existente é o “[...] traço de união [...]” entre as tribos americanas e é, mais do que tudo, uma “[...] característica que se sobrepõe a todas as peculiaridades que as distinguem.” (SAMS, 1996, p. 248)

Ao referenciar o desaparecimento da memória e o papel do contador de histórias, Sams (1996, p. 248) descreve:

Cantando celebrai, oh Anciãos, a história da nossa raça. Que me seja dado ver em minha alma o amor em todos os rostos. E todos os espíritos que vieram antes, o poder mágico que eles adquiriram a Tradição Sagrada que me transmitiram para que a memória não desapareça. Oh! Contador de histórias, sede minha ponte para aquele outros tempos. Para que eu possa Caminhar em Beleza com o ritmo antigo e a antiga rima.

Na América do Norte e, ainda, com Sams (1996, p. 249) existe a tradição do Contador de História – guardiães das histórias das tribos indígenas e de suas sagradas tradições conservar vivos os conhecimentos, assegurando a futura expansão dos “filhos da tribo”, os Contadores, portanto, “[...] viajavam entre os grupos e tribos das diversas Nações, levando as notícias dos acontecimentos que afetavam a todos os nativos”.

A rotina criada, no momento da chegada do Contador de Histórias na tribo, consistia em, com calorosa recepção, os membros da tribo se sentarem à noite ao redor de fogueira para ouvir as histórias em silêncio, já que essa era considerada a hora sagrada do aprendizado e da construção de novos conhecimentos que os ajudariam a superar desafios do hoje e do futuro.

O papel do Contador de História é de tamanha importância para as Nações Indígenas americanas que o índio como tal considerado não deveria participar das guerras, mas, sim, observar atentamente tudo o que acontecia para memorizar e, mais tarde, relatar passo a passo, cada detalhe da batalha. As índias, por sua vez, eram responsáveis por manter vivo o papel da mulher na tribo, passando o orgulho de pertencer e de ser. (SAMS, 1996)

A função mais importante do Contador de Histórias consistia em ser uma “[...] ponte entre os ensinamentos tradicionais e o momento presente [...]”, por isso, a memória ocupa um lugar de destaque na Tradição Nativa Americana. Segundo Sams (1996, p. 250-251), pela necessidade de transmissão oral da história vivida, a “[...] memória é cultivada como uma arte”. Isso quer dizer que a memória é mais do que memorizar ervas, plantas e flores utilizadas nas curas; mais do que memorizar danças, cerimônias, rituais e iniciação, considerados a tradição das lutas, das festas e da proteção. Como afirma a autora, “[...] todas as leis e profecias devem ser repassadas intactas para as futuras gerações, pois as vitórias e as derrotas de

hoje são as armas que defenderão a tribo no futuro.” (SAMS, 1996, p. 251). Ou seja, a principal função dos Contadores de História era “[...] contar os fatos passados com total precisão para que estes acontecimentos ajudassem a solucionar os presentes problemas.” (SAMS, 1996, p. 251)

Assim, pode-se dizer que o contador de história da Nação Indígena Americana era o canal disseminador das informações e dos conhecimentos necessários para que a nova geração construísse novos conhecimentos, ajudando em tomadas de decisão definitivas em sua sobrevivência. Os Contadores de História eram a mídia do conhecimento, pois sua memória guardava e disseminava a base do conhecimento.

Uma História de Sabedoria, contada de maneira adequada, podia acabar com as discussões, mudar o curso da vida, insuflar novo ânimo em épocas difíceis ou ainda encorajar os jovens a assumir novas responsabilidades na vida. (SAMS, 1996, p. 251)

3.2 A Memória no Ambiente Empresarial

Segundo Ackerman e Halverson (2000), existem diferentes conceitos de memória organizacional, dentre eles há um que conceitua memória como um repositório singular, um *container* que funciona para a organização inteira. Novos estudos comprovaram que essa definição é extremamente limitada, uma vez que a memória organizacional se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos, experiências e processos que se interligam formando uma memória.

Considerando que a própria palavra memória traz consigo o sentido de tempo, a memória organizacional pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações.

Nilakanta *et al.* (2006) argumentam que a memória organizacional pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e compartilhadas pelos usuários. É constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados, como manuais corporativos e banco de dados) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões e experiência), abrangendo aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente de

trabalho. Pode ser instituída dentro de uma empresa por meio de reuniões, *e-mails*, transação, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas, e servirá para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes.

Com base no exposto, pode-se dizer que o conhecimento é inerente às pessoas que formam a organização e que um modelo de memória organizacional deve ter como metas: 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.

Sendo assim, um modelo de memória organizacional deve ser estruturado para gerir a interação do indivíduo com o grupo e registrar todos os processos. Desse modo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito podem ser ampliados e cristalizados por meio de discussão, compartilhamento de experiência e observação de como executar os processos.

3.3 Modelo de Memória Organizacional

Soltero (1997) propõe um modelo de memória organizacional, conforme apresentado na Figura 1, dividido em três partes: caso, representação formal do caso e a representação por meio de ferramentas computacionais.

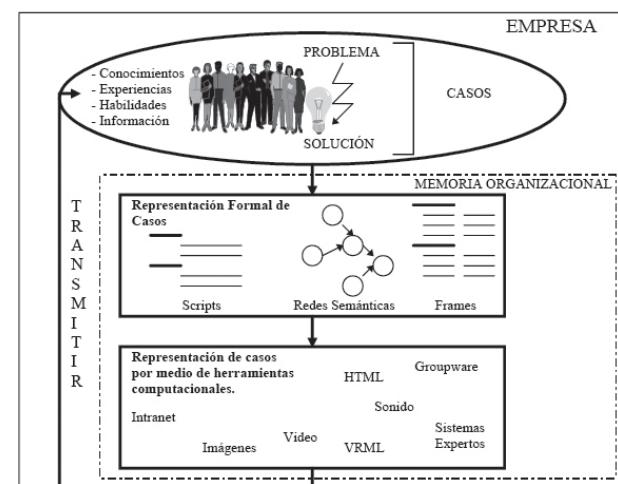


Figura 1: Modelo de Memória Organizacional

Fonte: Soltero (1997, p. 44)

Observando a Figura 1, pode-se notar que são as pessoas e o grupo que devem manter o sistema de informação atualizado para que a estrutura de memória organizacional possa ser acessada de qualquer lugar por ferramenta computacional, via internet, porque a informação armazenada dispõe de chave de acesso que garante sua segurança.

Os projetos ou casos que foram estudados são registrados, mostrando o problema a ser resolvido, identificando o tipo de informações, conhecimentos, habilidades e experiências que foram utilizadas para chegar à solução. Os procedimentos usados nas diversas áreas dentro da empresa para resolver problemas, quando registrados, formam uma memória organizacional composta pela representação formal do caso e, posteriormente, a representação por meio de ferramentas computacionais.

Esse processo, porém, é mais amplo, envolve além da gestão da informação que está sendo utilizada, a gestão do conhecimento organizacional, aqui entendida como promoção do conhecimento que favorece ou cria condições para que sejam utilizadas as melhores informações, tecnologias e conhecimentos que levem a organização a inovar e a tornar-se mais competitiva.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

De forma semelhante aos índios americanos que passam seus conhecimentos de uma geração para outra, por meio da memória, uma organização que cultiva sua memória organizacional preserva o conhecimento de seus colaboradores. Isso permite à organização, repetir as experiências que deram certo, acrescentar novos conhecimentos e, acima de tudo, evitar erros já cometidos. Como a saída dos indivíduos dentro de uma organização é inevitável, o desafio concentra-se na capacidade da organização de gerenciar o conhecimento vivenciado por seus membros, captando, registrando e disseminando. Dessa forma, a rotatividade dentro da empresa pode ser vista como um fator positivo, na soma de novos conhecimentos aos já existentes no âmbito da organização.

4.1 Conceitos

O conhecimento organizacional é “aquilo” que as pessoas sabem sobre seus clientes, produtos, processos, erros e sucessos somados aos *insights* e as intuições construídas por meio a partir da memória de longo termo, que guarda as experiências vividas e as emoções relacionadas a estas vivências.

Todavia, existe confusão quanto aos conceitos de dados, informações, conhecimento e inteligência, e é justamente o conjunto desses elementos que compõe a maioria dos processos nas organizações. É com conhecimento que se transforma dados em informações e, posteriormente, por meio da análise e compreensão das informações é que se chega a novos produtos e processos que, por sua vez, trarão novas experiências e conhecimentos à organização (PRUSAK *apud* SOUZA, 2002). Na prática, esses elementos obedecem a uma hierarquia na geração do conhecimento e da inteligência, como demonstra a Figura 2.

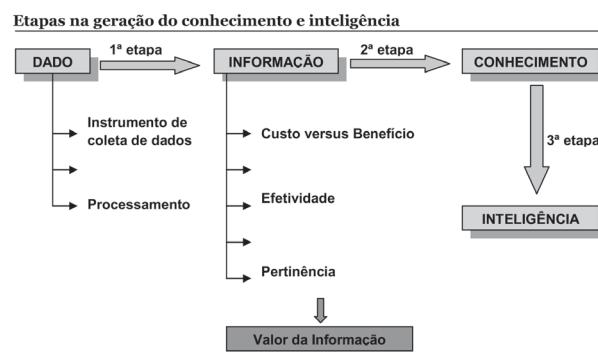


Figura 2: Etapas na geração do conhecimento e inteligência
Fonte: Adaptada de Tjaden (1996 *apud* SOUZA, 2002)

Conforme a Figura 2, os dados coletados, processados e distribuídos formam a base da informação que, por meio do raciocínio das pessoas e da tecnologia, geram conhecimento: informação interpretada e inteligência que é a aplicação do conhecimento, a maneira como ele é gerido pela empresa.

Entende-se por dado um conjunto de fatos sobre um evento ou objeto, facilmente obtido, armazenado e catalogado, sendo a parcela quantificável e objetiva do estoque de informação e conhecimento da organização. Os dados não têm significado inerente e se encontram armazenados em banco de dados ou documentos da empresa. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

Informação, como explica Davenport e Prusak (1998), é o dado dotado de significado e, quando usado de maneira positiva, transforma a realidade e educa o homem. A informação é o dado analisado, dotado de relevância e o propósito para quem o percebe.

Já conhecimento é o resultado da percepção humana, do entendimento, da aprendizagem de um novo modo de agir. O conhecimento é a informação devidamente tratada, é descrito por Davenport e Prusak (1998) como experiências, informação contextual e intuição que habilitam o indivíduo a interpretar, avaliar e tomar decisões. O Quadro 1 resume o que são dados, informação e conhecimento, segundo Davenport (1998).

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		Frequentemente tácito
		De difícil transparência

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

Para Sveiby (1998), o conhecimento se refere às capacidades de agir do indivíduo. Orientado para a ação, o conhecimento é sustentado por regras e está sempre em transformação.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) pontuam que conhecimento

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado [...] tem origem e é aplicado na mente dos convededores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Aranha e Martins (1983, p. 21), por sua vez, entendem conhecimento como “[...] o pensamento que resulta da relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto a ser conhecido”. Para as autoras,

o conhecimento designa tanto o ato de conhecer, como relação que se estabelece entre a consciência que conhece e o mundo conhecido, ou seja, se refere ao processo e ao produto; ao resultado do conteúdo do ato de conhecer, em resumo, ao saber adquirido e acumulado pelo homem.

Para Probst *et al.* (2001, p. 24), conhecimento

É todo o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos solucionam problemas. Compreende tanto a teoria como a prática, as regras cotidianas tanto quanto as instruções para a ação. O conhecimento se baseia em dados e informação, mas, diferente destes, sempre está ligado às pessoas. Forma parte integral dos indivíduos e representa as crenças destes acerca das relações causais.

Ao contextualizar o tema, Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que Drucker, Toffler, e outros autores, anunciaram a chegada da “sociedade do conhecimento” na década de 1990, compartilhando a percepção de que o conhecimento gera valor, mudança e competitividade às organizações.

Conhecer é buscar aprender. Citando as concepções de Piaget, Davenport e Figueiredo (2005) apresenta o conhecimento como criação de habilidades para a ação que resulta da interação do sujeito com o seu ambiente e com uma combinação de valores, informações e experiências. Essa estrutura possibilita a transformação.

Já Angeloni (2002) define conhecimento como um conjunto de informações, elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.

4.2 Tipos de Conhecimentos e sua Gestão

Choo (2003, p. 47) aponta que em uma organização encontram-se três tipos de conhecimento: conhecimento tácito inerente às competências individuais; conhecimento explícito nas normas e nos manuais e conhecimento cultural [...] expressado nas suposições, na opinião, e nas normas usadas por membros ao atribuir o valor e o significado à informação ou ao conhecimento novo”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) existem duas formas de conhecimento percebidas na dimensão epistemológica: conhecimento tácito e conhecimento

explícito. O conhecimento tácito se refere ao conhecimento individual, pessoal e, é de difícil formalização e comunicação. Já conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil compartilhamento. Segundo Grotto (2002), o conhecimento explícito está decodificado nos manuais, nas memórias e nos relatos, nas pesquisas e nos relatórios formais.

Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem a importância do conhecimento tácito, aquilo que se sabe implicitamente, por dentro, e como ele difere do conhecimento explícito, aquilo que se sabe formalmente. O processo de conversão do conhecimento, de acordo com os autores, acontece de quatro modos: socialização, a partilha implícita de conhecimento tácito; exteriorização, conversão do conhecimento tácito em explícito; combinação, que combina e passa conhecimento explícito formalizado; e interiorização, que leva conhecimento explícito de volta à forma tácita, à medida que as pessoas o interiorizam. Esse ciclo forma a chamada espiral do conhecimento.

Sveiby (1998) aponta o conhecimento explícito como aquele tipo de conhecimento adquirido principalmente pela informação e pela educação formal; o conhecimento tácito como o prático, proveniente do indivíduo, fundamental para as organizações, por ser uma ferramenta que compartilha conceitos, experiências e que otimiza a tomada de decisão – é orientado para a ação, sustentado por regras, individual e está em constante mutação. O autor coloca o Conhecimento

Explícito como um dos cinco elementos geradores de competência. Os demais são: habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social. Sveiby (1998) pontua que o conhecimento tácito está relacionado à competência, ao saber e vai além do conhecimento formalmente adquirido. A união dos dois tipos de conhecimento otimiza o Conhecimento Organizacional, conforme o autor.

Na dimensão epistemológica, por meio do modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre a distinção entre os conhecimentos, a conversão do conhecimento tácito em explícito, considerando que eles interagem e se integram por meio da linguagem (símbolos, metáforas e analogias) para gerar a espiral virtuosa do conhecimento, conforme mostra a Figura 3. Melhor definido, é nesta dimensão, quando os indivíduos se socializam, que os conhecimentos tácitos individuais podem ser externalizados e, por fim, explicitados, podem ser combinados, criando novos conhecimentos que poderão ser entendidos e internalizados pelos indivíduos.

Assim, neste caminho, na sua dimensão ontológica, ocorre a transformação do conhecimento individual em organizacional, por meio de cinco fases: compartilhamento de conhecimentos tácitos; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de um arquétipo; e difusão interativa do conhecimento. (SANTOS, 2005)

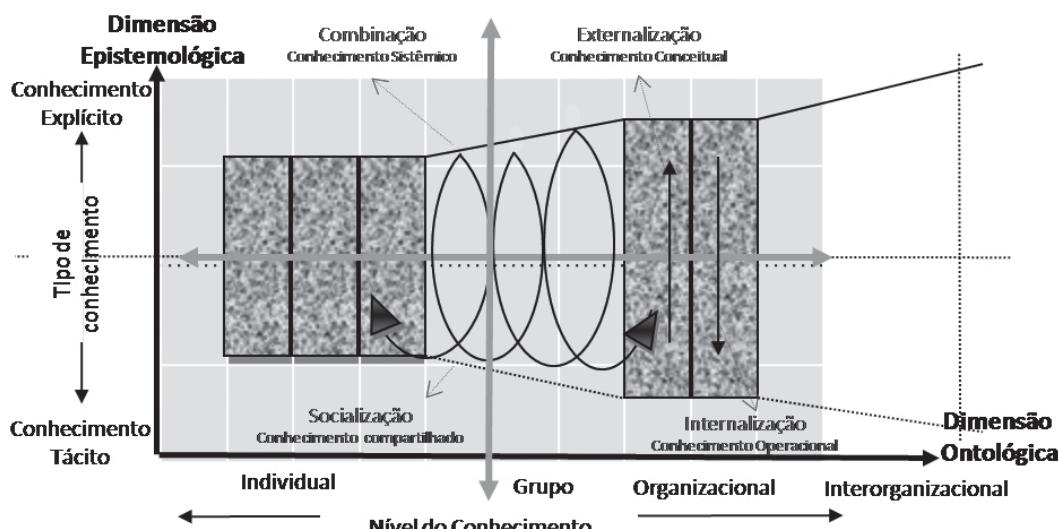


Figura 3: Dimensões da Criação do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Santos (2005) aponta a existência da dimensão gnosiológica para criação do conhecimento, tal dimensão, identificado na Figura 4, vincula que por meio da explicitação do conhecimento individual é possível transformá-lo em organizacional, permitindo que o conhecimento de nível operacional seja compartilhado com os participantes do nível gerencial, gerando o conhecimento conceitual que, por sua vez, ao ser justificado, dará origem ao conhecimento sistêmico na organização.

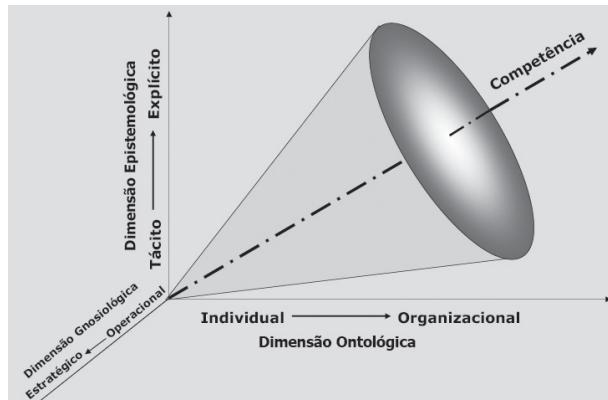


Figura 4: Bases Filosóficas do Conhecimento Organizacional

Fonte: Santos (2005, p.13)

É na dimensão epistemológica que se processa a externalização dos conhecimentos tácitos de cada indivíduo participante da organização, ou seja, é nesta dimensão que cada indivíduo “expõe” o que sabe. Na dimensão ontológica ocorre a criação do conhecimento organizacional, pela existência do compartilhamento do conhecimento de cada indivíduo em nível coletivo, gerando novos conhecimentos. Dito de outra forma é nessa dimensão que se transforma o saber individual em saber coletivo, disseminando pela organização o conhecimento explicitado. Na dimensão gnosiológica é cunhado o conhecimento estratégico, o verdadeiro diferencial competitivo organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e o explícito é aquele transmissível em linguagem formal e sistemática. Por isso, sustentam que é por meio da gestão do conhecimento nos processos de trabalho que o conhecimento individual tácito pode ser convertido em organizacional e explícito, criando assim a base do conhecimento da organização.

Segundo Fialho (2009), o corpo de informação e conhecimento organizacional é também constituído de pensamentos, sentimentos, atitudes relacionadas aos fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios e modelos mentais de cada indivíduo. Esses elementos são importantes para a força competitiva da organização, pois é a soma destas forças que forma a base de conhecimentos para a solução de problemas futuros.

Seis processos servem como pilares para a gestão do conhecimento, conforme mostra o Quadro 2. Esses são definidos por meio da identificação de diversas atividades intimamente relacionadas. (PROBST *et al.*, 2002)

PILAR	Descrição
Identificar o conhecimento	Significa analisar e descrever o ambiente da empresa.
Adquirir o conhecimento	Importar parte do conhecimento de fontes externas, através de relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, suprindo as lacunas de conhecimento.
Desenvolver o conhecimento	Ocorre através de diferentes estágios, começando com a completa falta de entendimento das relações causais envolvidas em sua situação até o entendimento total que permite o controle. Baseia-se no fato de que todos os conhecimentos passam por um processo evolutivo.
Distribuir o conhecimento	Transferência do conhecimento por meio de trocas pessoais entre indivíduos.
Utilizar o conhecimento	Assegurar a aplicação do conhecimento para o alcance de benefícios organizacionais.
Reter o conhecimento	Seleção, armazenamento e atualização.
Estabelecer metas	Estabelecer quais habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidos e em que níveis.
Avaliar o conhecimento	Decidir se as metas de conhecimento foram atingidas.

Quadro 2: Pilares da gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Probst *et al.* (2002)

A identificação do conhecimento, segundo Probst *et al.* (2002), significa a análise e a descrição do entorno do conhecimento da empresa. Ou seja, um diagnóstico dos dados internos e externos, da informação e das habilidades visando alcançar o grau de transparência

necessário à tomada de decisão, que muitas vezes fica prejudicada por desinformação ou informações duplicadas. A gestão do conhecimento deve ajudar os colaboradores a localizar suas necessidades de conhecimento.

Identificadas as necessidades de conhecimento, a questão seguinte é decidir que formas de conhecimento são necessárias. O passo seguinte é avaliar se tais formas devem ser adquiridas de fontes externas, como clientes, fornecedores, concorrentes, sócios, entre outros. Assinale-se que este conjunto apresenta considerável potencial contributivo, raras vezes aproveitado. Essa etapa inclui as fusões e aquisições empresariais.

Com o conhecimento já presente na organização, o enfoque é a geração de novas habilidades, novos produtos, ideias e processos mais eficazes. Probst *et al.* (2002) afirmam que o desenvolvimento envolve todas as atividades administrativas, de maneira consciente, orientadas a produzir capacidades que ainda não estejam presentes nem interna nem externamente.

Para que possa cumprir sua função, o conhecimento precisa chegar ao lugar onde será útil, isto é, deve ser compartilhado e distribuído pela organização. Não é necessário que todos saibam de tudo. Pelo contrário, o princípio da divisão do trabalho exige uma descrição significativa e a administração do alcance da distribuição do conhecimento. Quando o conhecimento está no local apropriado, o que importa é assegurar que ele se aplique de maneira produtiva para o benefício da empresa.

Assim, as competências adquiridas uma vez não estão disponíveis de maneira automática para sempre. A retenção seletiva de informação, de documentos e de experiência requer gestão, por meio de meios de armazenamento eficazes.

Depois que a organização tem todos esses pilares estruturados, precisa estabelecer metas para orientar a aprendizagem, estabelecer que competências devem ser desenvolvidas e em que nível. Além disso, precisa projetar as habilidades necessárias a curto, médio e longo prazo, traçando objetivos concretos.

5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Para Sveiby (2001), o conhecimento tem sido interpretado tanto como um objeto quanto como um processo. Quando interpretado como objeto, isto é, como sinônimo de informação, demanda investimento em tecnologia de informação e afins. Sveiby (2001) afirma que essa é a maneira mais rápida de perder dinheiro, já que o investimento está sendo feito de maneira equivocada. Porém, quando interpretado como um processo, se reconhece que o conhecimento reside nas pessoas e é nelas que deve ser feito investimento. Portanto, o autor entende o conhecimento como a capacidade de agir, como um processo dinâmico, pessoal e absolutamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Quando se trata das características do conhecimento, deve-se ter em mente que o termo Competência Individual (ou Humana) pode ser entendido como o sinônimo mais adequado.

Assim, na visão de Sveiby (2001), a meta e a obrigação das empresas com a gestão do conhecimento consistem em nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir. Desta forma, a gestão do conhecimento se transforma em uma tarefa da organização inteira, que o autor chama de Estratégia Baseada no Conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da interpretação e da compreensão referente à fundamentação teórica contextualizada nesse trabalho, conclui-se que as organizações, para manter e ampliar a vantagens competitivas frente a seus concorrentes, devem administrar o conhecimento do seu capital ativo intelectual, sendo este o resultado da soma do conhecimento de todos na organização. Isso significa fazer uso das ferramentas da gestão do conhecimento para criar novos conhecimentos, com base na renovação das informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional.

A ideia da gestão do conhecimento começa com a necessidade experimentada pelas organizações de se posicionarem estratégicamente no mercado, em um contexto social que vive a era do conhecimento.

Nesse ambiente, o conhecimento tornou-se um dos fatores mais importantes para a competitividade das organizações. Conhecimento entendido não no sentido abstrato ou teórico, mas aplicado ao dia a dia das empresas, envolvendo a gestão dos valores intangíveis da organização, além dos tangíveis. Compreende conhecimento sobre seu mercado, sua tecnologia, seus produtos, processos, clientes, concorrentes e outros.

A memória organizacional, neste contexto, sendo preservada, contribui para que os procedimentos de experiências que deram certo possam ser retomados, acrescentando novos conhecimentos e, o mais importante, evitando e aprendendo com os erros já cometidos.

A estratégia competitiva deve, então, direcionar suas ações para a gestão do conhecimento, porque todo este processo ocorre em um ambiente altamente competitivo, que depende de informações que chegam à empresa e da melhor escolha de tecnologia de suporte para disseminá-las, assim como das interações humanas relacionadas à criação do conhecimento. Isso envolve a capacidade de agir em diversas situações, dando condições para que o conhecimento não saia da empresa com o desligamento de um profissional do grupo. O conhecimento deve ser compartilhado na ação prática cotidiana do trabalho, codificado e registrado em banco de dados, sendo disponibilizado pelos membros da organização quando for necessário.

O exemplo da Nação Indígena Americana e tantos outros prescrevem que as organizações não podem deixar de desenvolver caminhos e práticas com vistas a valorizar a construção e o desenvolvimento da memória organizacional. Os métodos que estimulam a criação coletiva visam favorecer o compartilhamento do conhecimento adquirido, ensejando a busca de soluções novas para problemas e situações atuais de forma associada. Esse procedimento pretende reduzir as tensões exacerbadas pelo ambiente de hipercompetitividade. Seu aperfeiçoamento tem merecido contribuições ricas, observadas e relatadas neste texto. Pode-se afirmar que cada evento em que o compartilhamento de conhecimento acontece é uma etapa única em importância e em exigência de nossa atenção.

Respeitados os conceitos de conhecimento tácito e explícito, o certo é que a cultura de uma sociedade ou de uma organização não pode dispensar o esforço para registrar de maneira inteligente e inteligível os

casos que, historicamente, constituem sua trajetória. Quanto restrito for o ambiente detentor do conhecimento organizacional, mais vulnerável e fragilizada será a empresa. Ou seja, maior será o poder de barganha e de influência dos detentores desse conhecimento.

Portanto, são indispensáveis meios competentes de registro de informações, especialmente se relevantes. Nesse contexto, destaca-se o desenvolvimento da Mídia e seu papel para construção da Memória Organizacional. Registrar e preservar o conhecimento identificado; adquirir e desenvolver o conhecimento; distribuí-lo e utilizá-lo; retê-lo e avaliá-lo; estabelecer metas e objetivos para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos – esses são processos fundamentais para gestão do conhecimento.

Para que esse processo seja constante na organização, é indispensável promover o interesse na utilização dos sistemas baseados no conhecimento de sorte a recolher contribuições inter e multidisciplinares. Tal indução à socialização significa um esforço no sentido de fazer ter prazer em aprender, em compartilhar.

A Mídia, isto é, o meio, tem papel múltiplo na tarefa de construção permanente do conhecimento. A ela incumbe favorecer a criação de novos conhecimentos, despertar interesses e atrair atenção, oportunizar a socialização, registrar e disseminar conhecimento, favorecendo sua explicitação.

Cabe, por fim, assinalar que quanto mais complexa é a rotina dos integrantes de uma organização globalizada, mais diversificada é a abrangência da Mídia e mais exigível é a sua constante atualização tecnológica.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, Mark S.; HALVERSON, Christine A. Reexamining Organizational Memory. **Communications of the ACM**, New York, v. 43, n. 1, p. 58-64, jan. 2000.
- ABECKER, Andreas *et al.* Toward a technology for Organizational Memories. **IEEE Intelligent Systems**, Washington, v. 13, p. 40-48, maio/jun. 1998.
- ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas, tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

- ARANHA, M. L. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando:** introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1993.
- CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente.** Lisboa: Caminho, 2003.
- CONKLIN, Jeff. **Designing organizational memory:** preserving intellectual assets in a knowledge economy. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2009.
- DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256p.
- DEMO P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1998.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Introdução à mídia do conhecimento.** Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, de jun./ago., 2009. Notas de aula. 2009.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MACHADO, D. C. Aprendendo metodologia sob o olhar de uma principiante em pesquisa. **Rastros – Revista do Núcleo de Estudos de Comunicação** Ano VIII, n. 8, p. 96-107, 2007. Disponível em: <<http://143.107.83.121/ojs/index.php/rastros/article/viewFile/5519/5032>>. Acesso em: 24 out. 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da administração:** como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NILAKANTA, S; MILLER, L. L.; ZHU, D. **Organizational Memory Management: Technological and Research Issues.** **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, p. 85, ABI/INFORM Global, Jan-Mar 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SIMIÃO, H. E. **Memória organizacional.** [2009]. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/celepar/celepar/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm>>. Acesso em: 23 ago. 2009.
- SANTOS, N. **Gestão Estratégica do Conhecimento:** Capítulo 1 – Conhecimento Organizacional. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- SOLTERO, P. A. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet.** 1997. 78 p. Tese (Maestría em Ciencias con Especialidad en Tecnología Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1997.
- SOUZA, Edson José de. **A relação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento e seu uso na gestão das empresas.** Santa Bárbara D'Oeste, 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, 2002. Disponível em: <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/DesktopDefault.aspx?TabID=3430>>. Acesso em: 14 jan. 2007.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **Gestão do conhecimento:** as lições dos pioneiros. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Pioner.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2007.