

## Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições

Letícia Gorri Molina

[leticiamolina@uel.br](mailto:leticiamolina@uel.br)

Universidade Estadual de Londrina

Marta Lígia Pomim Valentim

[valentim@pro.com.br](mailto:valentim@pro.com.br)

Universidade Estadual Paulista

45

**Resumo:** Com o acelerado desenvolvimento da sociedade, as pequenas e médias empresas precisaram desenvolver mecanismos que as ajudassem no seu próprio desenvolvimento, visando à sobrevivência no mundo competitivo. Uma das maneiras encontradas por essas empresas foi a estruturação de aglomerações empresariais e industriais, voltadas ao mesmo segmento de negócio, denominada de arranjos produtivos locais. De acordo com esse panorama, surge a necessidade de se estudar e analisar a importância da criação de uma estrutura de memória organizacional, que possibilite o registro, a preservação e a disseminação do conhecimento que tem sido produzido pelos participantes do Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia de Informação de Londrina e região. Como objetivo geral do trabalho, se pretendeu analisar de que maneira a memória organizacional se constitui em espaços empresariais. Como métodos de pesquisa, foi utilizado o 'Estudo de Caso' e a 'Análise de Conteúdo'. Em relação aos resultados obtidos, os participantes da pesquisa consideraram importante a estruturação de uma memória organizacional, com vistas ao registro e preservação da informação e conhecimento por eles produzidos; a organização da informação e do conhecimento; a informação e conhecimento por eles demandados são parcialmente supridos; o acesso à informação útil e de qualidade é uma das principais vantagens em se participar do APL.

**Palavras-chave:** memória; memória organizacional; gestão do conhecimento; arranjos produtivos locais (APL).

**Abstract:** With the rapid development of society, small and medium sized enterprises needed to develop mechanisms that would help in their own development, aiming at the survival in a competitive world. One of the ways found by these companies was the structuring of urban industrial and business, focused on the same business segment, called local productive arrangements. According to this scenario, there arises the need to study and analyze the importance of creating a structure of organizational memory, which will allow for the record, the preservation and dissemination of knowledge that has been produced by the participants by the participants of Local Productive Arrangement (LPA) of Information Technology of Londrina and region. As a general objective of the study it was intended to examine how organizational memory constitutes corporate spaces, specifically in local clusters. As research methods, were used the 'Case Study' and the 'Content Analysis'. Concerning the results obtained, that survey participants consider important the structuring of an organizational memory, in order to record and preserve information and knowledge produced by them; the organization of information and knowledge; information and knowledge demanded by them are partially supplied; access to useful information and quality is one of the main advantages to participate in the LPA.

**Keywords:** memory; organizational memory; knowledge management; local productive arrangements (LPA).

## 1 INTRODUÇÃO

A Sociedade Moderna ou Sociedade Informacional (cf. Castells, 2005) traz novos paradigmas em relação às estruturas organizacionais, às formas de relacionamento entre os indivíduos, aos novos meios de comunicação, às novas formas de se fazer negócio, como o comércio eletrônico, assim como em relação à geração, processamento e disseminação da informação.

Percebe-se que grandes desafios são cotidianamente enfrentados, tanto pelas organizações quanto por seus colaboradores, como: lidar com o grande fluxo de informação e conhecimento gerados por uma instituição; manter seus colaboradores cientes a respeito da existência desses conteúdos; criar mecanismos de base tecnológica que possibilitem tanto a preservação quanto a disseminação dessas informações e conhecimentos.

Com o acelerado desenvolvimento da sociedade, resultado do constante crescimento de diversas áreas, as pequenas e médias empresas precisaram desenvolver mecanismos que as ajudassem no seu próprio desenvolvimento, visando à sobrevivência no mundo competitivo.

Uma das maneiras encontradas por essas empresas foi a estruturação de aglomerações empresariais e industriais, voltadas ao mesmo segmento de negócio, denominada de Arranjos Produtivos Locais (APL) que, segundo Caporal e Volker (2004, p.230), é “[...] formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais - entre empresas e demais instituições envolvidas”.

Esse ‘agrupamento’ empresarial proporciona a construção de conhecimento especializado, direcionado às características das empresas participantes do APL, sua área de atuação, serviços e produtos desenvolvidos, além de criar mecanismos de atuação e preservação do grupo, bem como o desenvolvimento de ações referentes ao ambiente em que se encontram.

No ano de 2008, o APL começou a ter uma atuação mais consistente na cidade de Londrina e região, participando de feiras tecnológicas, eventos acadêmicos, viagens técnicas, realização de palestras, editais de fomento à pesquisa entre outros. Observou-se que a participação nesses eventos gera documentos e conhecimento, os quais necessitam ser gerenciados, visto que o APL não possui um banco de dados em que esses documentos possam ser inseridos, de forma a gerenciar os conteúdos informacionais. No momento, devido a não existência desse banco de dados, as informações e conhecimentos gerados pelos membros do APL se encontram dispersos, bem como podem estar sendo perdidos, uma vez

que não há mecanismos estruturados aplicados à preservação e ao gerenciamento desses documentos.

De acordo com esse cenário, surge a necessidade de se estudar a importância da criação de uma estrutura voltada a constituição de uma memória organizacional (MO), que possibilite o registro, a preservação e a disseminação do conhecimento que tem sido gerado pelos participantes do APL.

## 2 MEMÓRIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Zogut e Zander (*apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p.131), as empresas na realização de suas atividades organizacionais, geram informação e estruturam-na como um estoque de conhecimento, por meio da codificação dessa informação, possibilitando sua aplicação futura. No entanto, segundo os autores, o que determinará sua efetividade é a maneira como esse processo transformará o conhecimento que a empresa possui – que está no plano das ideias –, para um conhecimento aplicado – que está no plano da ação –, ou seja, como a empresa transformará conhecimento tácito em conhecimento explícito, assim como o seu uso eficiente, fator que a tornará competitiva frente às outras empresas.

47

Toda empresa produz conhecimento, entretanto ela só será eficiente se for capaz de transformar conhecimento em estratégias de ação. O conhecimento gerado internamente à organização, quando é objeto de gestão, subsidia as ações e os processos estratégicos que auxiliam a organização em sua atuação no mercado. Com o surgimento da “Era do Conhecimento”, os processos de trabalho tornam-se mais complexos, há necessidade de se criar novas estruturas, estratégias e processos organizacionais. Nesse contexto, para manter-se em um mundo altamente competitivo e em constante mudança, as empresas necessitam desenvolver competências, habilidades e atitudes que possibilitem mudanças que, neste caso, seriam ações voltadas à aprendizagem. O ato de aprender pode ser considerado como a capacidade de gerenciar a própria mudança (GEUS, 1998, p.7).

Para que o conhecimento gerado seja organizado, tratado e compartilhado adequadamente, é fundamental a implantação de modelos de gestão adequados ao desenvolvimento dessas ações. A Gestão do Conhecimento (GC) é um modelo de gestão que pode ser aplicado com essa finalidade, uma vez que se constitui em um conjunto de práticas que envolvem atividades como: “[...] criação, preservação, disseminação, apropriação do conhecimento de fontes externas e gerenciamento de conhecimentos baseados no capital intelectual da organização, com vistas ao uso mais efetivo do conhecimento e à criação de valor para a organização” (MENEZES, 2006, p.25). Por meio de ações como, por exemplo,

mapear os conhecimentos existentes, propicia que os processos essenciais da organização estabeleçam relação direta às suas estratégias. Esse tipo de atividade de GC gera resultados eficazes, porquanto propicia melhor desempenho organizacional, otimiza o desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas informacionais, e proporciona avanços em relação à melhoria da qualidade e gestão de clientes (HOFFMANN, 2009, p.30).

No âmbito da GC, a informação e o conhecimento gerado tanto internamente quanto externamente à organização são utilizados. No processo de GC, segundo Almeida (2006, p.14-15) são fundamentais os seguintes processos: criação (relativo à produção de conhecimento), responsável pela diminuição da ambiguidade ao gerar informação à qual o ambiente organizacional se adapta; a informação que passa pelo processo de seleção (relativo a aprendizado) tem o potencial de contradizer ou reafirmar o conteúdo existente, mais uma vez reduzindo a incerteza; e o processo de retenção (relativo à memória organizacional) que afasta a ambiguidade criada por contradições. O que se observa, segundo o autor é que esses processos têm um objetivo comum, qual seja, a diminuição da ambiguidade da informação com foco na tomada de decisão.

Além de diminuir a ambiguidade da informação para a tomada de decisão, os processos de criação, seleção e retenção possibilitam que o conhecimento seja adequadamente registrado, permitindo sua localização e uso e, conseqüentemente, a geração de mais conhecimento, por parte dos indivíduos que dele fazem uso. Nesse contexto, o processo de retenção é o que está diretamente ligado à constituição de bases de conhecimento organizacional, entre eles, o da Memória Organizacional (MO), a ser apresentado e discutido mais adiante.

Quanto à abrangência da GC, Hoffmann (2009, p.33, grifo nosso) defende que é ampla, permeando conceitos, como “[...] gestão estratégica da informação, cultura organizacional, memória organizacional, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, gestão de documentos, capital intelectual, criatividade e inovação [...]”. Além disso, perpassa por todas as áreas organizacionais, como: “[...] recursos humanos, de tecnologia da informação, de planejamento, finanças, contabilidade, marketing, patrimônio, produção, etc.” (HOFFMANN, 2009, p.33). Desse modo, a GC envolve todas as áreas pelas quais uma organização é estruturada, desde a estrutura de recursos humanos, de capital intelectual, até a estrutura tecnológica.

No ambiente organizacional, Macedo (2003) defende que a realização das atividades organizacionais diárias resultam na produção de informação e conhecimento, além de inúmeros documentos que se espalham pelos diversos departamentos na organização. Dessa maneira, o conhecimento que é produzido e organizado institucionalmente se constitui em

uma base de conhecimentos fundamental para a tomada de decisão no ambiente organizacional e, que por sua vez, se traduzem em ações estratégicas, financeiras e administrativas. A essas bases de conhecimento denominamos de MO.

Corroborando com a mesma ideia, Spiller e Pontes (2007, p.99) explicam que “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Assim, a memória de uma organização envolve todo o ambiente, perpassando a cultura organizacional, os recursos humanos, a estrutura organizacional, a estrutura tecnológica e a documentação produzida mediante sua atuação.

No ambiente organizacional, os indivíduos registram dados, informações e conhecimentos, por meio de registros de diferentes tipos, gerando documentação em papel ou eletrônica, assim, é fundamental organizar, processar, gerenciar e reter os resultados desses processos interativos, visando explorá-los por meio de sistemas de informação (ALMEIDA, 2006, p.67).

Para Yagui (2003, p.71-72) a MO pode ser considerada um instrumento de apoio organizacional, visto que objetiva a preservação da memória técnica, gerencial e de negócios, além de se constituir em uma fonte de aprendizado organizacional com valor agregado, e que possibilita gerar diferenciais competitivos frente ao ambiente de negócios ao qual a empresa está inserida. Nessa perspectiva, é importante desenvolver um processo organizacional voltado ao capital intelectual que, por sua vez, são baseados em conhecimentos explicitados e registrados em documentos, bases de dados ou outros tipos de repositórios, agregando valor aos produtos e serviços, levando a organização a desenvolver inovações e diferenciais competitivos acerca de seus concorrentes. Para tanto, a organização necessita desenvolver ações que detectem os conhecimentos que possui, para criar mecanismos de explicitação e retenção desse conhecimento.

Segundo Menezes (2006, p.32) a MO precisa ser construída, gerenciada e mantida, uma vez que é considerada um instrumento de retenção do conhecimento organizacional, que não só possibilita reter parte do conhecimento tácito explicitado pelos sujeitos organizacionais, bem como propicia o aprendizado por meio das experiências passadas alicerçando o processo decisório.

Ressalta-se que o esforço de se desenvolver e implantar uma ou várias bases de informação não trará resultados, caso não sejam constantemente atualizadas, visto que seu valor está inteiramente vinculado ao grau de atualização, assim como a relevância e propósito de seus conteúdos, uma vez que os sujeitos organizacionais possuem finalidades e objetivos que os movem na busca e uso dessas bases. A atualização de uma MO deve se constituir no

objetivo de todos os níveis organizacionais, assim como os meios para o compartilhamento do conhecimento gerado devem ser estimulados, ou seja, devem ser considerados como uma ação estratégica organizacional (YAGUI, 2003, p.77). Nessa perspectiva, o processo deve obter apoio de todos os níveis organizacionais, caso contrário, não propiciará o retorno desejado.

Além disso, no ambiente organizacional, “[...] para que sejam aceitas pelos indivíduos, as atividades da MO devem ser inseridas, tanto quanto possível, em suas tarefas rotineiras, de forma que não sejam vistas como trabalho adicional” (ALMEIDA, 2006, p.80). Esse fato é muito importante, visto que se o colaborador considerar as atividades voltadas a MO como uma atividade extra, seu empenho em relação a ela poderá ser prejudicado.

### 2.1 Modelos para Estruturação de Memória Organizacional

Um modelo denominado por Lehner e Maier (2000) de Base de Conhecimento Organizacional (BCO) enfoca os níveis de conhecimento existentes em uma organização: conhecimento individual/tácito, não explicitado e acessível pela organização; conhecimento individual/explicito, aquele que já foi explicitado e registrado em um meio impresso ou eletrônico. A partir do conhecimento tácito explicitado e registrado forma-se a Base de Conhecimento Organizacional (Figura 1).

50

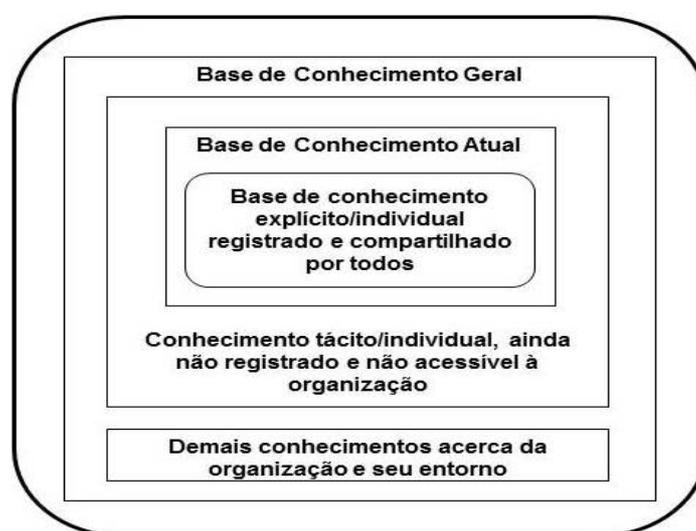


Figura 1: Modelo de base de conhecimento organizacional.  
Fonte: Adaptada de Lehner e Maier – 2000 – p.286 – tradução nossa.

Lehner e Maier defendem que em uma BCO devem estar presentes, tanto o conhecimento explícito, ou seja, aquele que já foi registrado em algum tipo de suporte, quanto o conhecimento tácito, isto é, aquele que ainda está internalizado na mente do sujeito organizacional e, portanto, não foi explicitado. Sobre o conhecimento tácito, é importante

destacar que jamais um indivíduo terá consciência de todo seu conhecimento, mas sempre terá consciência de parte do que conhece e, sendo assim, é possível aplicar ações de GC para propiciar que o sujeito organizacional adquira competência para explicitar parte do que conhece, no intuito de compartilhar aos demais membros da organização o que experienciou e vivenciou organizacionalmente contribuindo para a tomada de decisão.

No modelo apresentado por esses autores, na Base de Conhecimento devem estar presentes todos os conhecimentos gerados no ambiente organizacional, como: conhecimento individual que já está registrado e acessível a todos e o conhecimento individual que ainda está internalizado e que necessita de ações específicas de GC para serem parcialmente explicitados e registrados.

Te'eni e Weinberger (2011) defendem que a memória possui duas conotações, cada qual com uma definição: uma que se refere à arquitetura da memória e outra relacionada à sua função (Figura 2).

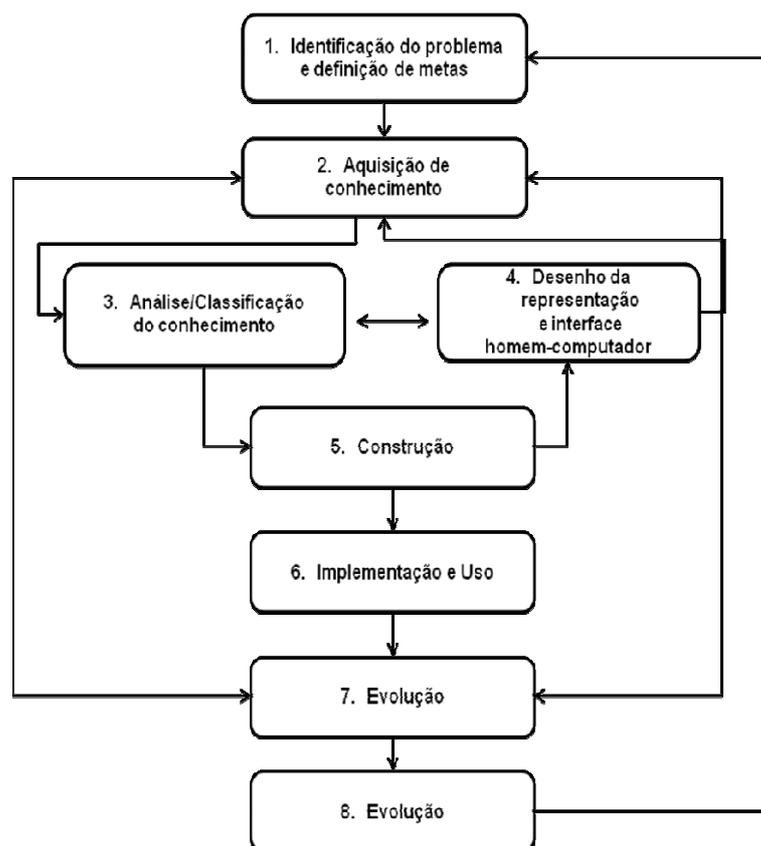


Figura 2: Processo de desenvolvimento da memória organizacional.  
Fonte: Te'eni e Weinberger – 2011 – tradução nossa.

De acordo com Te'eni e Weinberger (2011) o processo deve ser iniciado, por meio da identificação do problema e a definição de metas para a constituição da MO. A partir disso, os

conhecimentos podem ser identificados, selecionados, analisados e classificados em formatos acessíveis, cujos processos serão apoiados por estruturas, instrumentos e esquemas informáticos e semânticos. Após essa fase, é necessário trabalhar a arquitetura da informação, visando sua representação para acesso e uso, o que inclui atividades voltadas à elaboração de ontologias, a interface homem-computador, entre outras. A MO deve conter o conhecimento gerado a partir das melhores práticas e lições aprendidas, bem como deve conter mapas conceituais, guias de especialistas ou páginas amarelas etc. Após sua implementação é necessário também a manutenção, visando a adaptação do sistema às necessidades organizacionais, além da melhoria contínua do sistema, de acordo com o desenvolvimento das tecnologias e, por último, é fundamental a manutenção, a segurança e o sistema de backups da MO.

No que tange aos modelos teóricos, na literatura relacionada a MO encontra-se recorrentemente os seguintes termos: memória coletiva, inteligência coletiva, conhecimento coletivo, conhecimento institucional etc., e quanto à organização: memória organizacional, memória corporativa, base de conhecimento organizacional, genética corporativa, inteligência organizacional etc. Por outro lado, encontram-se os seguintes termos utilizados no contexto das organizações: memória de projetos, memória de grupo, memória transacional etc. Em relação ao sistema de memória organizacional são utilizados: base de conhecimento *shared*, base de *know-how*, repositório corporativo etc.

52

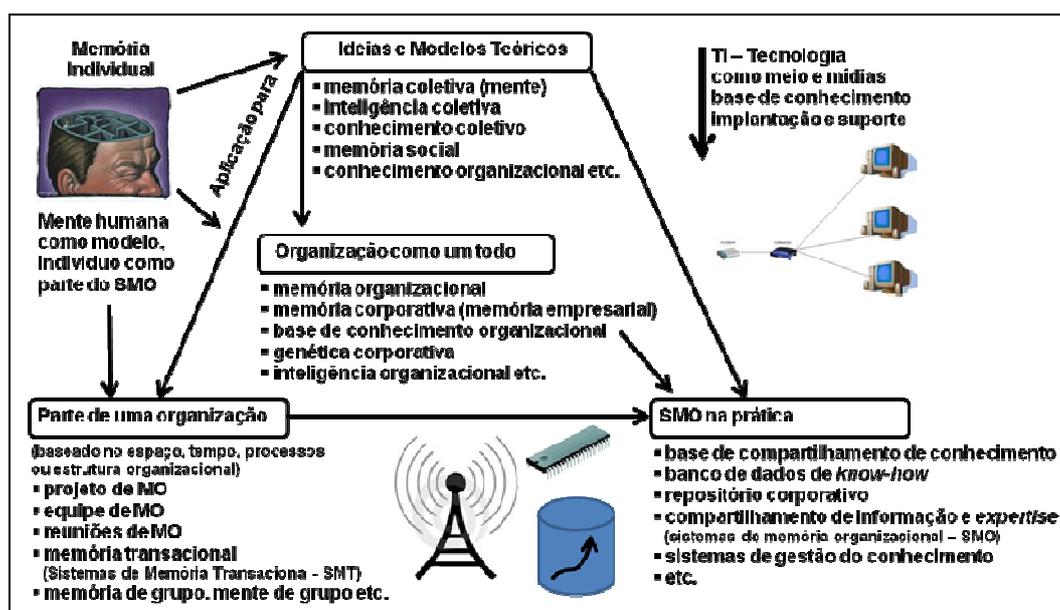


Figura 3: Relação da MO com outras áreas.

Fonte: Lehner e Maier – 2000 – p.294 – tradução nossa.

Observa-se que o início do processo se dá a partir da memória individual/humana, relacionando-a a duas áreas: a organização como um todo, e os modelos teóricos relativos à temática. No que tange aos modelos teóricos, são envolvidas a memória social, a memória e inteligência coletiva, o conhecimento coletivo e organizacional, entre outros. O estudo dos modelos teóricos possibilita à organização pensar a respeito de como esse processo pode ser implantado. Quanto à organização, são envolvidos todos os processos (estratégicos, táticos e operacionais), assim como a estrutura organizacional existente, além de o conteúdo gerado na organização (memória organizacional/corporativa, BCO, inteligência organizacional etc.) juntamente com o uso das TIC, para promover o registro, a preservação e o compartilhamento de conhecimento.

Euzenat (1996) explica que a MO é estruturada sob o enfoque de três axiomas: informar aos indivíduos quais conhecimentos devem ser registrados; construção da estrutura do conhecimento; e conhecimento formalizado/registrado. Além desses três axiomas, defende-se que é importante um quarto axioma, visando analisar e definir qual conhecimento é relevante para a organização, para somente depois trabalhar os axiomas propostos por este autor.

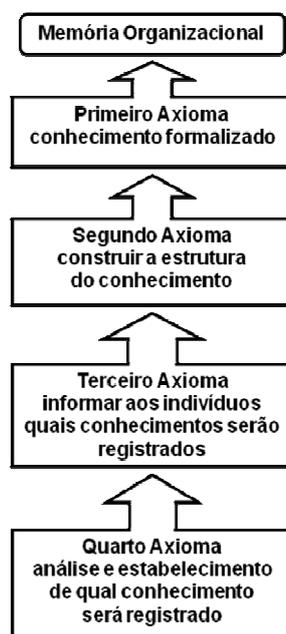


Figura 4: Axiomas para a estruturação da MO.  
Fonte: Adaptada de Euzenat – 1996 – tradução nossa.

### 3 APL DE TI DE LONDRINA E REGIÃO

O APL de TI de Londrina e região iniciou oficialmente suas atividades em novembro de 2006, tendo como objetivo a prática de ações comuns entre as empresas participantes, visando obter inovação tecnológica e desenvolvimento de novos negócios.

Atualmente, o APL de TI possui a seguinte constituição: grupo de coordenação e demais participantes da governança; realiza reuniões semanais; participa de eventos e feiras informáticas da região e, com isso, instiga os empresários e entidades locais e regionais a constituírem vínculos de confiança na realização de ações de interesse comum.

O APL de TI da região de Londrina, Estado do Paraná, abrange as cidades de Apucarana, Arapongas, Rolândia, Cambé, Iporã, Jataizinho e Cornélio Procópio, visando ser reconhecido como um centro de referência em TI, em que a integração e a inovação são as bases para a geração de negócios.

### 4 DELIMITAÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA

Utilizou-se uma abordagem de cunho qualitativo, que de acordo com Neves (1996) não busca enumerar ou medir eventos e não emprega instrumentos estatísticos para análise dos dados coletados, mas sim, se desenvolve a partir de questões-chave, que são identificadas e formuladas pelo pesquisador, objetivando descobrir 'o quê?', 'por quê?' e 'como?'. Como método de pesquisa, definiu-se o Estudo de Caso (EDC) que, segundo Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa voltada ao conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, de grupo, entre outros. Além disso, está relacionado à compreensão de fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação, preservando-se as características holísticas e significativas da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos.

Para a adequada aplicação deste método de pesquisa, Yin (2005) destaca a coleta de evidências, que podem ser realizadas por meio de seis (6) fontes distintas: **Documentação**: memorandos, agendas, minutas de reuniões, documentos administrativos, relatórios, informativos etc.; **Registros em arquivos**: registros de serviço, registros organizacionais, dados oriundos de levantamento, registros pessoais; **Entrevistas**: estruturadas a partir de uma linha de investigação (protocolo), e com aplicação de questões reais; **Observação direta**: levantamento de comportamentos ou condições ambientais relevantes; **Observação participante**: participação nos eventos que estão sendo estudados; **Artefatos físicos**: aparelho de alta tecnologia, ferramenta ou instrumento, obra de arte etc.

As categorias foram definidas *a priori*, bem como alicerçou a elaboração dos instrumentos de pesquisa aplicados aos sujeitos, são elas: **Memória**– características, objetivos, importância percebida pelos participantes da pesquisa; **Informação**– valor e uso na visão dos empresários; **Gestão do Conhecimento**– aprendizagem, colaboração, compartilhamento / socialização, registro da informação, reuso da informação, disseminação da informação; **Tecnologias de Informação e Comunicação**– importância, interação com o sistema; **Usuários**– necessidades, lacunas e sentimentos dos usuários em relação à informação e ao conhecimento; **Gestão**– formas de gerenciamento de bases de conhecimento e de MO; **Aglomeramentos Empresariais**– vantagens e desvantagens na participação, percepção da importância etc.

Além do EDC, utilizou-se também o método ‘Análise de Conteúdo’ (ADC), mais especificamente a técnica ‘Análise Cateórica’ (AC), de Laurence Bardin (2004, p.37), definida como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nessa perspectiva, foi estruturada e aplicada uma entrevista para as empresas e outra para as instituições. As entrevistas foram constituídas de questões abertas, aplicadas a todos os participantes do grupo de governança do APL de TI, constituído por empresas, instituições de apoio, governamentais e de ensino. Como sujeitos de pesquisa, delimitou-se o grupo de governança constituído por 38 (trinta e oito) membros.

Para a coleta de dados e de acordo com o método de pesquisa escolhido, isto é, o ‘Estudo de Caso’, foram definidas 5 (cinco) fontes de evidências: **Documentação**– documentos gerados a partir das ações realizadas pelo APL, assim como onde estão localizados e que tipo de informação contém; **Registros de arquivos**– quais os tipos documentais gerados pelo APL; **Entrevistas**– estruturada com questões abertas, tendo como base as categorias definidas e apresentadas anteriormente; **Observações diretas**– por meio da participação nas reuniões de governança, assim como nos eventos aos quais o APL participa ou realiza; **Artefatos digitais**– verificar e analisar quais artefatos digitais são gerados e utilizados pelo grupo.

## 5 RESULTADOS

Para a categoria **Informação**, foram elaboradas questões que possibilitassem verificar o valor e o uso da informação, tanto na visão dos empresários quanto das instituições. Inicialmente foram verificados os tipos de informação relevantes para a condução dos

negócios. As empresas destacaram as informações voltadas às áreas mercadológica e comercial, seguida de informações voltadas à área de TI. Além disso, mencionaram as informações sobre políticas governamentais, legislação, inovação, sindical e de capacitação. Por último destacaram informações sobre fomento/bolsas, fornecedores, sistemas de gestão, finanças e exportação. No que tange a área comercial, as empresas analisam e discutem novas técnicas aplicadas no ambiente empresarial e, nesse contexto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) estrutura e oferece cursos aos empresários. Todos os tipos de informação mencionados são registrados em documentos que, por sua vez, são divididos em tipologias documentais.

De acordo com Nascimento e Valentim (2012), após a identificação dos tipos documentais, o estabelecimento da tipologia documental de uma organização proporciona mapear e conhecer os fluxos documentais, possibilitando o rápido acesso, recuperação e uso, por parte de quem necessita de informação, acarretando como resultado o aumento da eficiência e eficácia organizacionais.

Troitiño-Rodríguez (2012) defende que a recuperação da história institucional revela as práxis e transformações burocrático-administrativas pelas quais as instituições passam no período de sua existência. Nessa perspectiva, conhecendo a estrutura organizacional, identificando-se suas funções, atividades e procedimentos, compreendem-se os objetivos pelos quais as informações são produzidas, assim como sua contextualização no âmbito da organização.

Atualmente, o setor de TI é um dos que mais crescem no Brasil e no mundo. Também é o que mais sofre modificações/transformações, visto que novas tecnologias surgem a todo o momento. Dessa maneira, a geração e o uso de novos conhecimentos indicam a melhoria de processos e, conseqüentemente, o fortalecimento e crescimento do setor. Nesse contexto, para gerar novos conhecimentos, é necessário o acesso à informação e ao conhecimento relevante às empresas.

Na categoria 'Informação' foi possível verificar quais os tipos de informação as empresas e instituições necessitam para atuarem, bem como observou-se que, nesse quesito, estão sendo parcialmente atendidas no ambiente do APL. Esse fato pode estar relacionado às dificuldades de registro e disseminação da informação e conhecimento gerados no ambiente. Assim, a organização dos documentos e sua disponibilização por meio da MO auxiliará na preservação, disseminação e localização otimizadas, possibilitando que mais pessoas tenham acesso ao conhecimento gerado no APL. Além disso, por meio do levantamento dos documentos gerados pelo grupo de governança, foi possível estabelecer a tipologia documental do APL.

Quanto à categoria “**Memória**” pretendeu-se verificar as características desejadas para uma estrutura de MO, assim como seus objetivos e a importância percebida pelos sujeitos pesquisados. Siqueira (2005, p.125) argumenta que em relação ao termo MO, considera o uso de procedimentos que possibilitem “[...] localizar, representar, disponibilizar, medir e evoluir os conhecimentos estratégicos da corporação de maneira sistemática e organizada, [entendendo-se] que esse processo é viável, necessário e capaz de trazer resultados eficientes”. A MO se consistiria em uma estrutura de base tecnológica, propiciando que o conhecimento da empresa seja sistematicamente identificado, selecionado, tratado, registrado e disseminado, possibilitando sua localização e preservação.

Considera-se a base de conhecimento organizacional, conforme apresentado por Lehner e Maier (2000), aquela em que serão registrados e preservados os conhecimentos gerados no ambiente do APL, neste caso o que é gerado pelo grupo de governança. Spiller e Pontes (2007) explicam que a memória no ambiente empresarial/organizacional é formada pelas experiências acumuladas, por meio das ações de seus colaboradores, da sua cultura, processos e documentos gerados de acordo com suas atividades.

Em relação à importância da MO para a efetividade do APL, observa-se que os participantes a percebem como uma “*forma de registro histórico das ações estabelecidas e implantadas pelo grupo de governança*”. Nessa perspectiva, considera-se que a MO constitui a história do APL, por meio das ações e atividades discutidas e realizadas. Além disso, serve como uma base de conhecimento, propiciando o acesso aos novos sujeitos organizacionais às ações anteriormente realizadas pelo APL, bem como possibilita o aprendizado, principalmente, em relação às ações significativas, tanto positivas quanto negativas, ou seja, é o registro do passado como aprendizado para o futuro, como defendido pelos sujeitos de pesquisa.

Observa-se também que a história institucional registrada na MO auxilia na construção da identidade organizacional, tanto do APL quanto do grupo de governança, por meio do estabelecimento de laços de confiança que se consolidam com o tempo. Esta uniformidade proporciona ao grupo uma confiança coletiva em relação às atividades e ações realizadas. Desse modo, o grupo age de forma coesa, após discussões e negociações em relação ao que deve ou não ser realizado e, portanto, as ações são tomadas a partir da concordância e aprovação de todos.

O registro das informações geradas pelo grupo de governança tem sido uma das questões discutidas pelo grupo, visto que muitas vezes os membros do grupo procuram por informações que já foram discutidas ou divulgadas, mas não conseguem localizá-las. Nesse contexto, percebe-se que a ata é utilizada como a principal forma de registro das discussões realizadas pelo grupo de governança, apoiando a tomada de decisão, assim como as demais

atividades a serem realizadas pelos membros do APL. O registro das decisões tomadas é de extrema importância, visto que possibilita o resgate das decisões e das ações realizadas pelos membros do APL, além da verificação do que foi decidido e não realizado pelo grupo. Contudo, ressalta-se que o acesso aos registros do APL necessita ser mais eficiente, por meio da aplicação de uma ferramenta mais adequada para a disponibilização e consulta, questão que será mais bem detalhada na categoria ‘tecnologias de informação e comunicação’.

No que tange a categoria ‘Memória’ observou-se, também, como o grupo de governança do APL considera a importância da implantação de uma MO. Para tanto, foi necessário verificar quais as formas de registro, distribuição, circulação e uso das informações utilizadas pelo grupo, com objetivo de diagnosticar como está a situação atual e a possibilidade de proposição de ações de melhorias, assim como a proposta de uma estrutura de MO. Além disso, foram verificadas as ações voltadas à cooperação e à troca de informação e conhecimento gerados e disseminados no ambiente do APL, os tipos de informação relevante para a condução do negócio, auxiliando na análise dos documentos que são gerados pelos membros do grupo de governança.

Nesse contexto, como apoio para o registro, disseminação e preservação da informação e conhecimento gerados no ambiente do APL, propõe-se uma estrutura básica para a implantação da MO (Figura 5). A proposta de implantação de uma estrutura de MO, é composta das seguintes etapas:

- **Sensibilização** – processo de implantação da MO, em que serão realizadas as reuniões e discussões do grupo e, para tanto, a organização deve mobilizar seus colaboradores a respeito da importância da MO, assim como se preparar para a segunda fase.
- **Disseminar os conceitos sobre MO** – é necessário o aprofundamento a respeito do que é MO. A organização deve observar os problemas em relação a preservação, localização, acesso e disseminação das informações e conhecimento gerados.
- **Identificar a possibilidade de implantação de uma MO** – analisar com profundidade, a possibilidade ou não da implantação da MO, levando-se em consideração os ambientes interno e externo. A partir da disseminação dos conceitos e sensibilização a respeito da importância da MO, é necessário elaborar um diagnóstico, com o objetivo de avaliar e analisar com profundidade, enfocando pontos positivos e negativos, facilidades e dificuldades, com o intuito de verificar a possibilidade de implantação da MO.
- **Criar grupo de especialistas para compor o comitê gestor da MO** – definir quais os colaboradores serão os gestores diretamente responsáveis pela MO, assim como quem será o responsável. A partir da percepção dos problemas mencionados no item ‘3’, a

organização deve definir um grupo de colaboradores para compor um comitê que gerenciará todo o processo de implantação da MO.

- **Mapear material existente para compor a MO** – identificar os conteúdos relevantes para compor a MO, visando sua estruturação e implantação. Realizar um extenso levantamento relativo aos conceitos utilizados e aplicados às estruturas de MO, tanto conceitos de cunho teórico, quanto de cunho prático e aplicado para conhecimento e domínio do grupo.
- **Estabelecer os princípios e objetivos da MO** – inicia-se o processo de definição dos princípios e objetivos da estrutura da MO que a organização deseja implantar, com apoio do referencial levantado no item '5', deve-se analisar como deverá ser a estrutura da MO, assim como seus objetivos, ou seja, o que a organização pretende com a implantação da MO.
- **Pesquisar e definir as TIC para implantação/suporte da MO** – tecnologias mais adequadas para sua estruturação, manutenção e suporte. Tendo como referencial de apoio a literatura pesquisada no item '5', ou seja, é fundamental realizar um levantamento das tecnologias já utilizadas para a estruturação de MO, assim como as novas tecnologias existentes no mercado. Realizar visitas às organizações que já implementaram a MO. No APL pesquisado já está em andamento a utilização de ferramentas como o JOMLA e o GENEXUS.
- **Definir registros, formas de armazenamento e recuperação da informação** – analisar e definir de que forma os conteúdos serão tratados, tendo como base as TIC previamente definidas e especificadas. Após a definição das tecnologias, o grupo gestor deve analisar de que forma serão estruturados os registros, bem como o armazenamento e a recuperação da informação, tanto no que tange à preservação quanto à localização e acesso da informação.
- **Estabelecer indicadores para a MO** – indicadores de avaliação, visando a verificação de como está o desenvolvimento da MO. Os indicadores servirão como base para avaliar se o processo de estruturação e implantação da MO está ocorrendo de forma adequada.
- **Estabelecer procedimentos de manutenção, atualização e melhorias para a MO** – definir os procedimentos de manutenção, atualização e melhorias a serem realizados, de acordo com o uso e as novas demandas da MO. O estabelecimento desses procedimentos deve ocorrer de acordo com o modelo de MO escolhido e implantado, assim como em relação às TIC utilizadas. Ressalta-se que os procedimentos de manutenção e atualização da estrutura de MO são imprescindíveis, principalmente quanto às TIC.
- **Implantação da MO e *Feedback*** – avaliação do sistema, realização de atualizações e melhorias caso haja necessidade. Após a implantação da MO deve-se definir um período

de teste, para verificação e avaliação de inconsistências relativas ao uso da estrutura implementada.

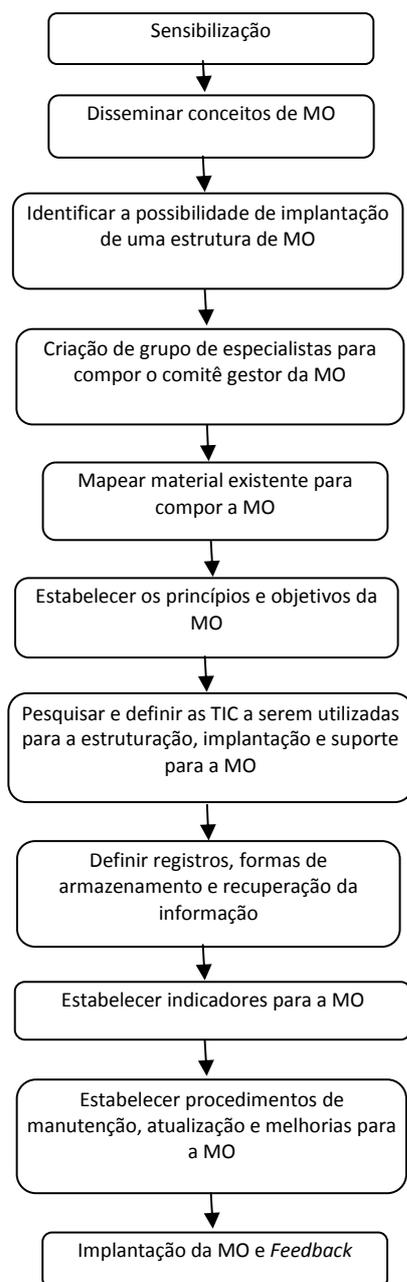


Figura 5: Proposta de Implantação de uma MO.  
Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que as etapas descritas devem ser estruturadas em formato de projeto, definindo-se detalhadamente as atividades para cada uma, assim como o tempo de realização e, se possível, o responsável de cada etapa.

A análise de modelos de MO, apresentadas de acordo com Euzenat (1996), Lehner e Maier (2000) e Te'eni e Weinberger (2011) serviu de base para a proposta de estrutura de MO.

Assim, a presente estrutura enfoca desde o início do processo, como a disseminação dos conceitos que permeiam a MO, atuando também como uma forma de sensibilização dos colaboradores, passando pelas fases de diagnóstico da organização, em termos de possibilidade de implantação e das TIC existentes, até o momento de avaliação e *feedback* do sistema, ou seja, para que um sistema de MO seja implantado em uma instituição/organização, é necessário que várias atividades sejam analisadas, bem como vários estudos e diagnósticos sejam feitos, para conhecimento da real situação organizacional, objetivando que o sistema seja implantado com êxito.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A MO, de acordo com a literatura, se constitui em uma ferramenta de base tecnológica, também considerada uma base de conhecimento, em que se registram os conhecimentos gerados por sujeitos que atuam em um determinado ambiente organizacional. Os conhecimentos são explicitados e registrados em documentos que, por sua vez, podem ser divididos em tipos documentais. O APL não possui uma MO estruturada e implantada, entretanto, observou-se que os membros do grupo de governança têm preocupação em relação a como os conhecimentos gerados pelo grupo estão sendo primeiramente explicitados em documentos e, posteriormente, como estes últimos estão sendo organizados e preservados, visto que eles têm dificuldade para localizar e acessar os conteúdos informacionais de que necessitam.

Infere-se que a melhoria dos processos de comunicação propicia maior dinâmica à construção da memória coletiva, visto que o uso de ferramentas com vistas à disseminação, compartilhamento e preservação de informação e conhecimento constituem-se em importantes formas de organizar o conteúdo gerado pelo grupo de governança, formando assim a memória do grupo. Considera-se também que a competência de uma organização está diretamente relacionada ao modo como são socializadas as informações produzidas no ambiente interno, tendo como base os modelos de memória e de informação. Esse fato é observado principalmente em relação às microempresas com menor tempo de atuação, visto que ainda não possuem grande inserção no mercado e acesso à informação e conhecimento que as auxiliem no seu crescimento e fortalecimento. Dessa maneira, a participação no APL possibilita o acesso a oportunidades que propiciem a melhoria de processos organizacionais e tecnológicos, assim como no recebimento de informação e conhecimento com valor agregado.

Por outro lado, é importante refletir sobre como as empresas percebem a importância da MO para o próprio avanço empresarial. Questiona-se: é imprescindível considerar a

informação como “*commodity*”?; possuir uma percepção clara em relação ao que a MO pode propiciar em termos de diferenciais competitivos?; em uma sociedade na qual a comunicação entre as pessoas ocorre de modo instantâneo, com o compartilhamento de ações coletivas, qual memória se quer preservar?; é necessário um banco de dados que contenha todos os atos, decisões e ações para constituir a MO.

Por meio da estrutura de uma MO, os conhecimentos gerados pelo APL seriam registrados e preservados em documentos, possibilitando sua busca e recuperação com maior rapidez e eficiência. Essa estrutura possibilitaria maior efetividade quanto à atuação do APL, visto que preservaria o registro histórico das decisões e ações discutidas e implantadas pelo grupo de governança, além de apoiar o estabelecimento de ações futuras, mediante análise das ações realizadas.

A informação e o conhecimento gerados no ambiente do APL, uma vez registrados em documentos, possibilitaria a identificação dos tipos documentais, facilitaria a publicação e a preservação desses conteúdos que, por sua vez, poderiam ser disponibilizados para acesso e uso a partir do *site* do APL, com acesso livre ou restrito, de acordo com as especificações determinadas pelo grupo. Verificou-se também, que os documentos não possuem uma estrutura predefinida como, por exemplo, um formato padrão, ou instrução normativa para preenchimento, assim, objetivando registrar os conteúdos de modo mais consistente, seria importante definir o padrão para alguns documentos, como: atas, relatórios técnicos e de viagem, relatos de visitas técnicas, ofícios, declarações, entre outros, pois além de facilitar o registro dos conteúdos informacionais, também, ajudaria a manter uma padronização no que tange ao formato e à mídia.

A área de TI sofre rápidas transformações, assim, o acesso à informação útil é de extrema importância, por isso mesmo, a informação e o conhecimento gerados e recebidos no ambiente do APL são considerados de alto valor pelos empresários, assim como pelas instituições pesquisadas. O APL propicia a atualização em relação à informação na área mercadológica, comercial, política, governamental, legal, além de acesso aos editais de fomento à pesquisa, oferecidos pelos Governos Federal e Estadual.

Defende-se que a MO pode auxiliar o desenvolvimento das empresas, porquanto possibilita a localização e o acesso de informação e conhecimento relevantes com mais rapidez e efetividade, pois se constituem em elementos altamente valorizados, conforme observado na pesquisa realizada junto ao APL. Além disso, a criação e implantação de uma MO deve ser intencional, pois como comprovado na pesquisa, apesar de os participantes do grupo de governança considerar o registro da informação e conhecimento gerados no APL muito importante, não têm conseguido realizar essa ação adequadamente.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223p.
- CAPORAL, R.; VOLKER, P. (Orgs.). **Metodologia de desenvolvimento de APLs: projeto Promor-Sebrae-BID: versão 2.0**. Brasília: SEBRAE, 2004. 292p.
- EUZENAT, J. **Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyperdocuments**. 1996. Disponível em: <<http://ksi.cpsc.ucalgary.ca/KAW/KAW96/euzenat/euzenat96b.html>>. Acesso em: 11 jul. 2010.
- GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 210p.
- HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios a aprender**. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.
- LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organization memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, v.2, n.3/4, p.277-298, 2000.
- MACEDO, N. A. M. **Criando uma arquitetura de memória corporativa baseada em um modelo de negócio**. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2003. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Informática – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Rio de Janeiro, 2003.
- MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na COHAB**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília, 2006.
- NASCIMENTO, N. M. do; VALENTIM, M. L. P. A relação entre os estudos de tipologia documental e o processo decisório. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Estudos avançados em arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p.291-308
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.1-5, 2ªsem., 1996.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.
- SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 158p.
- SPILLER, A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n.25, p.96-108, set./dez. 2007.
- TE'ENI, D.; WEINBERGER, H. **Systems development of organizational memory: a literature survey**. Disponível em: <<http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/2000061.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2011.
- TROITIÑO-RODRIGUEZ, S. M. A tipologia documental como instrumento para a seriação de documentos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Estudos avançados em arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p.243-258

YAGUI, L. M. **Memória organizacional**: proposta para implantação em uma instituição de ensino superior. Florianópolis: UFSC, 2003. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.