



## MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE PRESERVAÇÃO DO CONHECIMENTO

**Letícia Gorri Molina**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual de Londrina, Brasil.

E-mail: [leticiamolina@uel.br](mailto:leticiamolina@uel.br)

**Marta Lígia Pomim Valentim**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: [valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)

### Resumo

Distintos conteúdos informacionais têm sido produzidos pelas organizações, entretanto muitos conteúdos têm se perdido. Isso pode ser resultado da inexistência de mecanismos que possam gerenciá-los e preservá-los eficazmente para o futuro acesso e disseminação. 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 de Tecnologia de Informação de Londrina e região. Como objetivo geral do trabalho, pretendeu-se analisar de que maneira a memória organizacional se constitui em espaços empresariais, especificamente em arranjos produtivos locais. Como métodos de pesquisa, utilizaram-se o Estudo de Caso, de Robert Yin (2005), e a Análise de Conteúdo de Laurence Bardin. Como resultados, destacaram-se: 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 informação e conhecimento por eles demandados são parcialmente supridos, visto que ainda não existe uma estrutura, de base tecnológica, que auxilie no registro e preservação; o acesso à informação útil e de qualidade é uma das principais vantagens em se participar do APL, ou seja, a informação tem muito valor para os participantes.

**Palavras-chave:** Memória. Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. Aglomerações Empresariais. Arranjos Produtivos Locais (APL).

### ORGANIZATIONAL MEMORY AS KNOWLEDGE OF PRESERVATION OF FORM

### Abstract

*Distinct informational content has been produced by the organizations, however much of the content has been lost. This may be the result of the lack of mechanisms that can manage and preserve them effectively for future access and dissemination. 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 of Information Technology of Londrina and region. As a general objective of the study is intended to examine how organizational memory constitutes corporate spaces, specifically in local clusters. As research methods, we used the Case Study to Robert Yin (2005), and the Content Analysis of Laurence Bardin. The results, highlight: participants consider important the structuring of an organizational memory, in order to record and preserve information and knowledge produced by them; information and knowledge demanded by them are partially supplied, since there is*

*not yet a structure, technology-based, to help with the registration and preservation; access to useful information and quality is one of the main advantages to participate in the APL, i.e. information has much value for the participants.*

**Keywords:** *Memory. Organizational Memory. Knowledge Management. Business clusters. Local Productive Arrangements (LPA).*

## 1 INTRODUÇÃO

Com o acelerado desenvolvimento da sociedade, resultado do constante crescimento das suas 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.

As organizações são protagonistas de um ambiente que se caracteriza por uma grande produção informacional, nos mais diferentes tipos de documentos e registros, e que precisam ser organizados para seu acesso e uso.

Desta forma, grande volume de conteúdo informacional tem sido produzido pelas organizações e instituições existentes na sociedade, porém muito tem sido perdido ou dificultado sua localização. Isso pode ser resultado, talvez, pela falta da existência de mecanismos tecnológicos que possibilitem seu gerenciamento e preservação para um futuro acesso e disseminação.

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

## 2 MEMÓRIA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

A Sociedade Moderna ou Sociedade Informacional (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.

As empresas com maior poder de sobrevivência estão atentas às mudanças ocorridas em seu entorno, adquirindo flexibilidade e capacidade de mudança frente a um ambiente em constante modificação; constroem uma identidade própria, ou seja, é reconhecida por meio de suas ações perante o mercado e a sociedade; estabelecem relacionamentos considerados construtivos além das suas estruturas; apresentam independência e capacidade no

direcionamento do seu crescimento e da sua evolução, não ficando dependentes somente do governo e das políticas públicas estabelecidas por este.

Corroborando 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 seu ambiente, perpassando por sua cultura organizacional, de recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação.

Toda empresa é capaz de produzir conhecimento, porém ela só será eficiente se for capaz de transformar esse conhecimento em ação. O conhecimento gerado internamente à organização, quando é objeto de gestão, subsidia as ações e os processos estratégicos que auxiliam a organização na 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 formas de estruturas, estratégias e processos organizacionais. Diante desse ambiente, e também para conseguir manter-se em um mundo altamente competitivo e em constante mudança, as empresas necessitam desenvolver habilidades e atitudes que possibilitem migrar e mudar, que nesse caso, seriam capacidades voltadas a ações de aprendizagem. Assim, o ato de aprender pode ser considerado como a capacidade de gerenciar a própria mudança (GEUS, 1998).

Para tanto, a empresa precisa conhecer sua estrutura, suas potencialidades (física e humana), e o ambiente em que está inserida. Só assim, será capaz de saber o porquê, quando e como mudar.

As organizações atuais se encontram imersas em um ambiente globalizado, permitindo sua expansão em outras partes do mundo. Isso traz como consequência, a transmissão do conhecimento de forma mais complexa, visto que, tendo seu conhecimento disperso, não o estrutura nem o trata de maneira adequada para que seja utilizado mais facilmente por todos os membros daquela organização (PEREZ-SOLTERO, 2002). Esse contexto traz como resultado que, caso informações e conhecimentos estratégicos que formam o capital intelectual da empresa, uma vez que não recebam o tratamento adequado, podem se perder ou se tornar de difícil acesso aos que deles necessitam.

Além disso, para que o conhecimento humano seja alavancado, a organização precisa estar munida além do capital humano, também de capital estrutural, por meio de sistemas de informação (de base tecnológica), *know-how* estruturado, documentos, ferramentas de inteligência competitiva e de mercado etc. (MENEZES, 2006).

Atualmente, defende-se a ideia de que a melhor forma para gerenciar o conhecimento organizacional, é a Gestão do Conhecimento (GC), considerada como 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 voltadas à identificação e mapeamento dos conhecimentos existentes, possibilitam que os processos essenciais da organização se relacionem à sua estratégia. Essas ações trazem como resultados: a obtenção de melhores desempenhos no ambiente organizacional; torna o desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas informacionais otimizados; além de permitir avanços em relação à melhoria da qualidade e gestão de clientes (HOFFMANN, 2009).

No âmbito da GC, são utilizados informação e conhecimento gerados tanto internamente quanto externamente à organização. Nesse processo, segundo Almeida (2006), 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, foco do nosso trabalho), que afasta a ambiguidade criada por contradições.

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, seu 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 relacionado à constituição de bases de conhecimento organizacional, entre eles o da MO, a ser apresentado e discutido mais adiante.

Quanto à abrangência da GC, Hoffmann (2009, p. 33, grifo nosso) evidencia 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). Dessa forma, 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.

Em relação ao conhecimento organizacional, Gammack e Stephens (1998, p. 8, grifo nosso) defendem que, em **primeiro lugar**, é essencialmente vivencial, compreendido e construído com referência à experiência passada e lembrada pelo indivíduo. Em **segundo lugar**, o conhecimento básico de uma organização é indexado de várias formas e dinamicamente reconstruído com objetivo de resolver novos problemas. Assim, na medida em que novos problemas – que podem ser variações dos antigos –, os padrões podem ser identificados, e os modelos de solução adaptados. Em **terceiro lugar**, a base do conhecimento organizacional deve ser sua memória corporativa, possibilitando o acesso de outras pessoas às informações e conhecimentos registrados. Esse processo permite a reutilização do conteúdo registrado por meio das abstrações feitas em relação aos dados corporativos para aplicação em outras soluções, possibilitando a continuidade do processo organizacional e o aprendizado com o fracasso (ou sucesso) para ocorrer. Esse conteúdo registrado forma a memória, que se torna de longo prazo, porém, por serem gerados por processos construtivos, devem passar por processo de revisão periodicamente.

A visão de conhecimento defendida pelos autores acima citados, é um saber construído coletivamente, denominada pelos autores de ‘atividade construtiva’. Essa concepção verbal do conhecimento apresenta implicações metodológicas para a aquisição de conhecimentos, assim como para projetar os registros e vestígios de outros materiais da atividade organizacional. Abordando o conhecimento como uma prática e não como um objeto, focaliza a atenção sobre a capacidade dos agentes humanos como uma comunidade de especialidade (cf. memória coletiva ou memória virtual em Bergson), refletindo a respeito do conhecimento, representando e significando, projetando a compreensão e a ordem para a organização da qual faz parte. Isso implica o aumento do âmbito da aquisição de conhecimentos, incluindo o papel central desempenhado pela linguagem e discurso no trabalho de conhecimento, e inserindo o papel das tecnologias no ambiente organizacional (GAMMACK; STEPHENS, 1998).

No contexto organizacional, também é possível trabalhar com a seleção, a reconstrução e a identidade. Destarte, a memória individual e coletiva são seletivas, realizando a organização de lembranças significantes, atuando na (re)construção do passado. Passado pertencente não somente de um indivíduo, mas de um indivíduo que está inserido em um quadro social (cf. Halbwachs), que influencia e recebe influências, como em um circuito recursivo (BARBOSA, 2010).

Dessa forma, Crippa (2010) considera que a memória permite o resgate de algo pertencente ao passado, comparando-os com os dados do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica. A memória é considerada o único instrumento, por meio do qual ideias e palavras podem ser reunidas, fugindo, assim, ao império do imediato: imprime as direções do tempo e permite uma continuidade social. Sem ela, desapareceriam os elos sociais, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento. Ou seja, a memória pode ser considerada uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural.

Nesse contexto, a autora acima citada defende que as diversas formas de conhecimento existentes são resultados das formas de organização da memória, de um conhecimento de uma época específica, que é ligada ao desenvolvimento pelo qual o pensamento científico passou e tem passado, assim como referente aos objetivos das instituições públicas da época (CRIPPA, 2010).

Além disso, para Santos (2003), nós somos formados pela memória que temos; ela não é só pensamento, imaginação e construção social. Nossa memória é formada por uma determinada experiência de vida, capaz de transformar outras experiências, quando em contato com resíduos deixados anteriormente. A memória vai além da mente humana, do corpo, do aparelho sensitivo e motor, do tempo físico, sendo objetivada em representações, rituais, textos e comemorações.

Na sociedade ocidental, a história da memória é a da sua evolução constante como fonte de conhecimento, uma evolução que é próxima à evolução e domínio crescente do paradigma textual do conhecimento (FENTRESS; WICKHAM, 2003).

No ambiente organizacional, Macedo (2003) defende que a realização das atividades organizacionais diárias resulta na produção de informação e conhecimento, além de inúmeros documentos que se espalham pelos diversos departamentos na organização. Dessa forma, o conhecimento que é produzido e organizado institucionalmente, forma uma base de conhecimentos fundamental para a tomada de decisões no ambiente organizacional, que se reflete na forma de ações político-econômicas e administrativas. A esta base de conhecimentos, se denomina de Memória Organizacional (MO).

Quando se trata o fator social tem-se a memória coletiva. Todavia o indivíduo, que faz parte do social, tem sua memória individual. Assim, de acordo com Holanda (2011), a memória individual terá um papel importante quando se recorre à questão da memória coletiva, tema discutido com profundidade por Maurice Halbwachs. Esta autora defende que o indivíduo, quando toma contato com qualquer informação, está frente a uma massa de conhecimento que representa as informações de toda uma coletividade, pertencente a um dado tempo histórico. De tal modo que, quando essas informações são internalizadas pelo indivíduo, produz um efeito, fazendo-o buscar outras fontes de informação que possibilitarão suplementar sua necessidade ou curiosidade motivada pela informação inicial a qual tomou contato.

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 consistiria em uma estrutura de base tecnológica, permitindo que o conhecimento da empresa seja sistematicamente levantado, tratado, registrado e disseminado, possibilitando sua localização e preservação, visto que o conteúdo está organizado de forma lógica.

Crippa (2010, p. 83) afirma que, atualmente, quando pensamos em suportes para registros digitais, o termo ‘memória’ pode ser considerado como uma

[...] palavra-chave na organização dos estoques de informação e de sua recuperação. [...] memória virtual, feita de impulsos eletrônicos e bytes, que deslocam seu significado de maneira definitiva para o exterior, para a máquina enquanto memória tecnológica e produtiva.

Nesse sentido, a tecnologia é a base para estruturação dessa memória.

Quando se enfoca a memória em relação ao ambiente tecnológico, Crippa (2010) afirma que está fortemente ligado às áreas de cálculo e manipulação da informação, por meio do uso de máquinas e ferramentas cada vez mais complexas. Técnicas e tecnologias de alta complexidade transformam nossa relação com a memória, sendo que, tanto a individual, quanto a coletiva tende a se identificar com uma visão fundamentalmente tecnológica, fazendo com que se considere que todo conhecimento humano deve estar registrado em algum tipo de suporte externo.

Segundo Almeida (2006), a memória pode ser considerada uma função que beneficia os seres humanos, visto que permite a utilização de experiências passadas na solução de novos problemas; proporciona lembranças sobre experiências pessoais, possibilitando formas de antecipar eventos. Para tanto, ela se fundamenta em habilidades de aquisição, de armazenamento, de recuperação e de uso de informação.

No entanto, Santos (2003) alerta que a grande ameaça do mundo moderno é a perda da memória como aprendizado, inserida no mundo da informação. Com a substituição do operário de fábrica, o trabalho se reduziu a simples atos mecânicos e repetitivos, não sendo necessário o uso do aprendizado, acumulado por toda uma vida, para o desenvolvimento das atividades laborais. Além disso, a passagem da sociedade oral para a escrita fez com que parte da transmissão de conhecimento e valores entre as gerações fossem perdidas. Isso porque na sociedade oral havia toda a estruturação de rituais para a transmissão do conhecimento. Com o surgimento da escrita, a memória transmitida por textos, objetos, pedras, edifícios e máquinas, embora dêem a impressão, não possibilitam a preservação total do passado, reproduzindo somente parte do que foi vivenciado.

A visão tecnológica da memória é importante, porém não deve ser considerada como a única forma de manter a memória. O ser humano tem sua memória individual, devendo-se considerar que o conhecimento interno (ou tácito) também é válido, e certamente deve-se buscar sua máxima externalização para posterior registro nas estruturas tecnológicas desenvolvidas para tal.

No ambiente organizacional, como os indivíduos registram dados, informações e conhecimentos explícitos, por meio de arquivos, registros e documentos em papel ou eletrônicos, é necessário que sejam propostas formas de organizar e reter os resultados desses processos interativos [...] de forma que possam ser explorados com o uso de Sistemas de Informação (ALMEIDA, 2006, p. 67).

Le Goff (2003) defende a ocorrência de uma Revolução Documental, que promove uma nova unidade de informação: ao invés do fato conduzir ao acontecimento, a uma história que é linear, a uma memória que é progressiva, ela privilegia o dado, que leva à série e a uma história que é descontínua. Assim, novos arquivos tornam-se necessários, dentre eles, o primeiro lugar é ocupado pelo corpus 'fita magnética'. Assim, a memória coletiva valoriza-se, instituindo-se como um patrimônio cultural. Além disso, com o surgimento das novas tecnologias, o novo documento é armazenado e manejado nos bancos de dados, exigindo novos estudos/pensamentos, e uma nova ciência, que se inicia e que ainda precisa responder concomitantemente às exigências do computador e à crítica da sua sempre crescente influência sobre a memória coletiva.

O que se observa atualmente em relação à geração e acúmulo de grandes massas documentais e informacionais, é que o acesso e o uso desses conteúdos que são gerados pelas organizações, têm sido dificultados pela falta da estruturação e utilização de sistemas informáticos eficientes que possibilitem ao colaborador da organização ter, de fato, um conjunto de recursos que facilitem o acesso a esses conteúdos.

Tecnologias utilizadas para a representação simbólica são consideradas adequadas para a modelagem de categorias do conhecimento ao nível do discurso organizacional, mas são reinterpretados como desempenhando um papel dinâmico na atividade situada, em que os símbolos são reconstruídos e renegociados no contexto. Projetando aplicações inteligentes e agentes que podem interagir com bancos de dados corporativos e outros recursos distribuídos organizacionalmente, é visto como uma área de aplicação-chave para tecnologias baseadas em conhecimento. A discussão centra-se na modelagem do conhecimento corporativo em ambientes distribuídos, em que categorias organizacionais duradouras são interpretadas localmente em determinados contextos ativos (GAMMACK; STEPHENS, 1998).

Devemos considerar que as “[...] organizações são agrupamentos sociais de pessoas, e, como cada ser humano tem uma memória individual, a organização tem uma memória coletiva, que corresponde, numa simplificação, ao conjunto das memórias individuais” (ALMEIDA, 2006, p. 64).

Desta forma, nesse ambiente, as empresas têm sentido a necessidade de desenvolverem mecanismos, com base nas novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que as auxiliem na resolução de algumas situações como, por exemplo, a grande produção de informação e, conseqüentemente, de conhecimento; a crescente necessidade de sua preservação, localização, análise, tratamento e disseminação, a serem disponibilizadas virtualmente.

Assim, as TIC podem e devem ser vistas como um recurso importante para o processamento e disseminação de dados e informação, assim como para a geração de novos conhecimentos por parte dos integrantes de uma determinada comunidade de especialidade. Gammack e Stephens (1998) defendem que as tecnologias possibilitam o trabalho cooperativo, a interoperabilidade, compartilhamento de dados e o gerenciamento de objetos distribuídos.

Em um ambiente no qual predomina a tecnologia e os ambientes virtuais, Dodebei e Gouveia (2008) consideram que a acumulação do conhecimento é constituída coletivamente, sendo que a informação sofre um processo constante de construção e reconstrução. Dessa forma, as autoras chamam a atenção para que, apesar da ocorrência do processamento contínuo de novas informações promover uma economia de espaço no armazenamento dessas informações [fator considerado de extrema importância na sociedade atual], ele também gera um reverso, ou seja, sua reformatação.

Segundo Simão (2010) o termo MO é utilizado em inglês, como: *corporate memory* ou *organizational memory*, ou seja, Memória Corporativa e Memória Organizacional são utilizadas como sinônimos. Para este autor, a Memória Organizacional deve “[...] permitir responder às principais questões que se faça sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos”.

Lehner e Maier (2000) confirmam, por meio de seus estudos, que existem várias expressões utilizadas como sinônimos para MO: base de conhecimento empresarial, memória de grupo, mente de grupo, memória coletiva, inteligência coletiva, inteligência corporativa, base de conhecimento compartilhado, repositório corporativo, banco de dados de *know-how*, portanto, diferentes termos compreendidos com o mesmo significado.

Destarte, percebe-se que existem várias definições para o termo MO, visto que inicialmente foi estudada pela Sociologia, e depois reinterpretada de diversas maneiras. Stein (1995) defende que a MO é uma parte da memória coletiva, e esta evoluiu dos estudos realizados por Émile Durkheim, no final do Século XIX. Para Durkheim, explica o autor, a mente

coletiva é composta de um conjunto de mentes individuais, que compartilham informações e conhecimentos por meio da troca de símbolos. Dessa forma, a memória coletiva está relacionada aos processos sociais de articular e transmitir informações, levando a interpretações que são compartilhadas, e que foram armazenadas, estabelecidas como normas sociais e costumes. Essa formulação original possibilitou o surgimento da noção de memória como um sistema social particular, a organização.

Diante dos diferentes termos utilizados para MO, Almeida (2006) defende a ideia de que o conceito mereceria mais atenção, pois fatos importantes da vida organizacional inseridos nas teorias e práticas gerenciais seriam essenciais tanto para o planejamento, comunicação e tomada de decisão, quanto para o processamento da informação.

Dodebei e Gouveia (2008, grifo nosso) defendem que as memórias de informação que são geridas e gerenciadas virtualmente, ou seja, no ambiente virtual, não podem ser mais consideradas como bancos ou bases de dados, mas sim **centros de conhecimento**, local em que o conteúdo é processado, utilizando-se o modelo de memória, seja a individual ou a coletiva.

Esses centros de conhecimento teriam como objetivos o registro, a preservação, o gerenciamento e a disseminação do conhecimento produzido internamente à organização; possibilitariam a inserção de conteúdos informacionais, para que sejam preservados enquanto conhecimento e disseminados aos diversos sujeitos organizacionais; assim como evitariam retrabalho em relação à estruturação de documentos que já existem e estão ao acesso de todos.

Para Yagui (2003) a MO pode ser considerada como um instrumento de apoio organizacional, visto que objetiva a preservação da memória técnica, gerencial e de negócios, além de uma fundamental fonte de aprendizado organizacional, de valor agregado, e que possibilita vantagem competitiva frente ao ambiente de negócios ao qual a empresa está inserida. Dessa forma, procura-se desenvolver um processo que faça com que a organização utilize seu capital intelectual que são baseados em conhecimento, e que estejam armazenados em documentos, bases de dados ou outros tipos de repositórios, agregando valor aos seus produtos e serviços, levando à inovações e vantagens competitivas acerca de seus concorrentes. Para tanto, a organização deve estar atenta ao desenvolvimento de ações que visem detectar os conhecimentos que possui, e criar mecanismos de explicitação e retenção desse conhecimento.

Segundo Menezes (2006) a MO precisa ser socializada, mantida e administrada, se tornando um componente importante nas iniciativas de GC. Além disso, é considerada um instrumento de retenção do conhecimento organizacional, que não só possibilita armazenar o conhecimento tácito explicitado das mentes humanas, como também contribuir para o aprendizado por meio de experiências passadas propiciando sustentação aos processos decisórios.

No entanto, todo o esforço de desenvolver e implantar uma grande base de informações não trará resultados, caso esta base não seja constantemente atualizada, visto que seu valor está inteiramente ligado ao seu grau de atualização, assim como à gestão dos conteúdos proporcionando contextualização e propósito. Destarte, a contribuição para a atualização de uma MO deve ser objetivo de todos os níveis organizacionais, assim como os meios de compartilhamento de conhecimento devem ser constantemente estimulados, considerados como uma ação estratégica organizacional (YAGUI, 2003). Nessa perspectiva, o processo deve ter apoio de toda a organização, caso contrário não trará o retorno desejado.

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 à MO como



uma atividade extra, ou seja, atividade fora de sua rotina de trabalho, seu empenho poderá ser prejudicado.

Em relação à memória, a sociedade atual tem à sua disposição tecnologias potentes para tratamento e memorização, trazendo a sensação de que a memória está armazenada. Esse fato traz como consequência, dois problemas: 1) com as tecnologias de informação, os documentos são registrados como um conjunto de instruções que podem ser lidos e interpretados por meio de programas específicos, ou seja, caso o programa no qual determinados arquivos foram gerados não sejam atualizados, corre-se o risco de se alterar, de forma irremediável, a memória geral da sociedade; 2) com o crescimento exponencial de documentos de todos os tipos, surgem algumas questões: deve-se preservar todos os documentos que foram e estão sendo gerados?; deve-se analisar qual deverá ser preservado?; e, finalmente, em qual suporte? (DAVID; FORAY, 2002)

Além disso, de acordo com o exposto neste item, percebe-se que a definição de MO está relacionada a questões complexas, como: dificuldade em definir qual o conhecimento organizacional que se pretende armazenar; aos diversos tipos e formas em que o conhecimento e a memória se manifestam em uma organização; necessidade de distinguir o que pode ser armazenado e recuperado, dentre outras (ALMEIDA, 2006).

Esta percepção de Almeida (2006) é observada em estudos de outros autores que trabalham com a GC. Definir qual conhecimento é considerado importante para ser explicitado e preservado pela organização, exige um trabalho profundo em relação às reais necessidades da organização. Desse modo, é a primeira ação a ser estruturada e implantada, quando a organização necessita gerenciar e preservar o conhecimento gerado por ela.

### **3 AGLOMERAÇÕES EMPRESARIAIS: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS**

Com o acelerado desenvolvimento econômico e com o constante crescimento dos diversos segmentos empresariais, pequenas e médias empresas necessitaram desenvolver mecanismos que as ajudassem no seu próprio desenvolvimento, visando à sobrevivência no mundo competitivo. Para tanto, uma das maneiras encontradas por elas refere-se à estruturação de aglomerações industriais/empresariais voltadas ao mesmo segmento de negócio.

Lastres e Cassiolato (2005), investigadores desta temática, defendem que, em relação ao termo aglomeração, tanto produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa, tem como foco central a proximidade territorial dos agentes envolvidos, ou seja, agentes econômicos, políticos e sociais (representados pelas empresas, instituições de ensino, organizações públicas e o terceiro setor). Nesse ambiente, a proximidade geográfica dos agentes facilita o acesso a matérias-primas, equipamentos, mão-de-obra entre outros, além de aumentar as possibilidades de sobrevivência e crescimento, especificamente das micro e pequenas empresas, visto que se constitui em importante fonte geradora de vantagem competitiva.

Esse 'agrupamento' empresarial proporciona a construção de conhecimento especializado direcionado a realidade das empresas participantes, ou seja, à 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 mercado em que atuam.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2007) considera que as aglomerações de empresas que desenvolveram atividades cooperativas e um processo de criação e difusão do conhecimento enraizado na localidade, possibilitam que haja um desenvolvimento nacional e regional no atual mundo internacionalizado, cujos movimentos de capitais e de mercado são cada vez mais livres.

O que se tem percebido é que, tanto nas redes de empresas quanto em aglomerações de empresas e em arranjos e sistemas produtivos e inovativos, verificam-se processos de

geração, compartilhamento e socialização de conhecimento (tanto tácitos quanto explícitos), envolvendo empresas, organizações governamentais e indivíduos (TSUJIGUCHI; CAMARA, 2009). Nessa perspectiva, ressalta-se a importância em se estudar a produção, gestão, guarda e preservação de conteúdos, que podem ser tratados e disseminados para toda sociedade.

### 3.1 Arranjos Produtivos Locais

Um grupo de pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas (FGV), do Rio de Janeiro, trabalha com os termos *cluster* e arranjos produtivos locais como sinônimos. Dessa forma, Carvalho (2005, grifo nosso), defende que um *cluster* apresenta três elementos característicos: **concentração espacial**, em que a proximidade entre as empresas traz benefícios ao servir como elemento facilitador de diversos processos; **relacionamento entre empresas**, podendo ser cooperativo ou competitivo; e **alto grau de especialização** das empresas nele localizadas.

Autores como Caporal e Volker (2004, p. 230) definem esse tipo de aglomeração empresarial e industrial como APL “[...] 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”.

Noronha e Turchi (2005) chamam a atenção no que tange ao termo APL, afirmando que ele pode ser traduzido do termo *cluster*, apresentando a mesma ambiguidade do termo em inglês. Desta forma, a definição envolve: 1) especialização das empresas; e 2) delimitação espacial ou proximidade geográfica, ou seja, diante desta definição, qualquer concentração mínima de produção, em qualquer local, poderia ser considerado um APL, portanto, há a necessidade de se estudar melhor a questão.

Lastres e Cassiolato (2005) defendem esse tipo de aglomeração empresarial como aquele que envolve conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos, mesmo que incipientes, de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação, incluindo também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Suzigan (2006) apresenta as seguintes características relativas aos APL: sistema localizado, envolvendo agentes econômicos, políticos e sociais referentes a um mesmo setor ou atividade econômica; esses atores, necessariamente, possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, possibilitando benefícios entre as empresas; fazem parte deste sistema complexo, subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização e desenvolvimento tecnológico (instituições de ensino e pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos); além disso, fatores econômicos, sociais e institucionais com forte ligação.

Assim, compreende-se que os APL são constituídos por organizações do setor privado (empresas, sindicatos etc.), setor público (governo municipal, estadual e federal), setor educacional (universidades públicas e privadas, institutos de pesquisa tecnológica e científica, instituições de educação tecnológica etc.), e também o terceiro setor (formado por cooperativas, centrais de compra, associações e demais instituições). Além disso, os vínculos constituídos entre os atores podem ou não ser incipientes.

O que diferencia os tradicionais APL dos ‘sistemas produtivos locais’ é o grau de interação e cooperação entre esses agentes e a criação de capacidades inovativas locais (LASTRES; CASSIOLATO, 2005), uma vez que os APL são aglomerados menos consistentes, fragmentados que não apresentam significativa articulação entre seus agentes.

Essa aglomeração possibilita a criação de vantagens locais, estimula a criação de vínculos com instituições públicas ou privadas envolvidas no treinamento de recursos humanos, como universidades e centros de formação; no desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada, como universidades e centros de pesquisa, assim como com o poder público. Neste ambiente, deve estar presente a relação universidade-empresa, cujo foco proporciona uma melhor adequação do sistema educacional, mais especificamente do ensino superior voltado à capacitação de recursos humanos necessários às necessidades empresariais, visto que várias pesquisas têm comprovado que a universidade desconhece as necessidades das empresas.

No decorrer do levantamento e análise da literatura, bem como da definição dos temas aqui discutidos, percebeu-se uma dificuldade de caracterização única para cada termo, devido ao fato de diferentes pesquisadores possuírem diferentes enfoques de investigação, relativos às características distintas quanto às suas histórias, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais aos quais estão inseridos, cujos impactos em relação à estrutura produtiva, às formas de organização da produção, os processos de aprendizado e a forma de governança local eram particularizados. Além disso, os graus de desenvolvimento, integração da cadeia produtiva, de articulação e interação entre agentes e as instituições locais, e de capacidades sistêmicas para a inovação, ocasionam diferenças significativas entre as diversas experiências de APL (SUZIGAN, 2006).

O Quadro 1 apresenta as principais características e diferenças apresentadas nos diferentes tipos de aglomerações empresariais.

**Quadro 1 - Diferenças entre os tipos de aglomerações empresariais**

Tipos	Principais Diferenças
<b>Distrito Industrial</b>	Principal expoente: Alfred Marshall Empresas que apresentam alto grau de especialização e interdependência, tanto em caráter horizontal (entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, que realizam atividades similares), quanto vertical (entre empresas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva).
<b>Polos Tecnológicos</b>	Grandes áreas que possuem infraestrutura adequada e suficiente para que empresas realizem suas atividades, tendo como base a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico. Devem estar disponíveis serviços que possibilitem o acesso a: recursos tecnológicos e recursos humanos de alto nível, centros de pesquisa e investigação, bibliotecas e serviços de documentação especializados, além da contratação de projetos de nível tecnológico. Presença dos seguintes atores: instituições de ensino e pesquisa, empresas com alto grau de tecnologia e inovação, agências de fomento à pesquisa (públicas e privadas).
<b>Parques Tecnológicos</b>	Possuem uma estrutura de espaço físico e de infraestrutura organizada e delimitada. Obrigatoriamente devem estar presentes institutos de pesquisa, universidades, por meio de pesquisadores/cientistas e pesquisadores/empresários, ou seja, um grupo de acadêmicos que desenvolverão pesquisas, e um grupo de acadêmicos que terão oportunidade de abrir uma empresa (de base tecnológica), e desenvolver seu negócio neste ambiente. Além disso, outro grupo que deve estar presente, e que aparece somente neste tipo de aglomeração, é o grupo gestor, formado por especialistas, com objetivo de gerenciar este ambiente.
<b>Clusters</b>	Principal expoente: Michael Porter Enfatiza o aspecto de rivalidade (concorrência) entre as empresas como um fator estimulador de competitividade, ao invés da ideia de cooperação, não contemplando necessariamente outros atores além das empresas, tais como

	instituições governamentais, universidades, entidades normativas e associações comerciais, organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.
<b>Sistemas Produtivos e Inovativos Locais</b>	Apresentam maior grau de interação, cooperação e criação de capacitações locais, pois são considerados “[...] arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local”.
<b>Arranjos Produtivos Locais (APL)</b>	Formado exclusivamente por PME, agrupadas em torno de um mesmo negócio, enfatizando o papel desempenhado pelos relacionamentos entre os atores econômicos, políticos e sociais. Localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos, mesmo que incipientes de produção, interação, cooperação e aprendizagem. A presença de vínculos incipientes entre os atores promove uma baixa interação do setor produtivo com as instituições de pesquisa e, também, com a infraestrutura local de conhecimento, sendo que as organizações de C&T não apresentam quase nenhum vínculo com o setor produtivo, prevalecendo à disseminação, de modo informal, do conhecimento entre os produtores.

Fonte: Elaborado pela autora

Carvalho (2005) confirma que os APL se apresentam como um espaço privilegiado, possibilitando que estudos e análises sejam feitas em relação às diferentes formas que as interações entre os atores locais se efetivam, principalmente em relação à criação e compartilhamento do conhecimento gerado nesses ambientes. Esse conhecimento proporciona um ambiente propício à inovação, que seria o resultado de um processo de aprendizado organizacional e inter organizacional, local e nacional.

Entre as forças apresentadas pelos APL estão a inovação e o aprendizado interativos. Estes estão presentes entre os colaboradores de uma mesma empresa e entre algumas empresas, sendo que a percepção e o gerenciamento dessas inovações é que se constituem na possibilidade de obterem diferencial competitivo, propiciando maior ânimo à comunidade. Ou seja, quando se somam a criatividade técnica e gerencial com as aquisições de novos talentos e a própria pesquisa e desenvolvimento internos, têm-se organizações que se estabelecem economicamente (AUN; CARVALHO; KROEFF, 2011).

As ações e práticas definidas para a atuação de um APL devem proporcionar um ambiente de constante troca de informações e experiências, fator que possibilita o desenvolvimento de um aprendizado coletivo entre as empresas participantes e as entidades educacionais e de pesquisa que fazem parte do processo. Esse ambiente pode ser estruturado e estimulado pelo uso e aplicações das TIC.

O BNDES (2007), em um estudo realizado a respeito do desenvolvimento de APL, argumenta que nos locais os quais são considerados parte importante da economia, a política é realizada de forma mais consensual, baseada no diálogo e união, respeitando princípios ou interesses em comum. Entretanto, percebe-se que a definição que esta instituição apresenta, em relação aos APL, sendo ampla e genérica, é pouco precisa, visto que não define delimitações territoriais, setores de atuação das empresas, assim como quais os atores que compõem este tipo de aglomeração empresarial. Dessa forma, percebe-se que qualquer aglomeração empresarial localizada em um território geográfico não definido, e que desenvolvam atividades econômicas nos setores primário, secundário ou terciário poderia ser considerada um APL (AQUINO; BRESCIANI, 2005).

Destarte, se considera os APL como uma ação estratégica que possibilitam o desenvolvimento da região na qual estão inseridos, propiciando que as políticas econômicas

regionais sejam mais realistas, bem como mais bem direcionadas às necessidades prioritárias, obtendo assim resultados mais competitivos.

Contudo, pelo fato de os vínculos entre os atores serem incipientes nos APL às vezes, como apresentado anteriormente, se constata que na maioria dos casos a interação do setor produtivo com as instituições de pesquisa e, também, com a infraestrutura local de conhecimento é baixa, sendo que as organizações de ciência e tecnologia (C&T) não apresentam quase nenhum vínculo com o setor produtivo, prevalecendo a disseminação do conhecimento tácito entre os produtores, de modo informal (LAPLANE; CASSIOLATO; LASTRES, 2007).

Diante do conteúdo apresentado e discutido em relação ao termo APL, observa-se que, pelo menos no Brasil, ainda não se tem uma definição única. Em algumas áreas como a governamental, o termo é definido de forma muito ampla, como a apresentada por Noronha e Turchi (2005), questionando que apesar do empenho em se elaborar uma definição mais focada, delimitada e homogênea em relação ao termo APL, ele tem sido utilizado de forma genérica, quando se trata de qualquer aglomerado empresarial envolvendo uma especialidade de negócio com proximidade geográfica, sem levar em conta fatores como: volume de produção, número de empresas participantes e o grau de articulação existente entre os atores.

#### **4 ESTUDO DE CASO: APL DE TI DE LONDRINA E REGIÃO**

##### **4.1 Caracterização do Universo de Pesquisa**

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 na área de informática 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 recebe o apoio e conta com a participação de entidades, como: SEBRAE, SENAI, Sindicato das Empresas de Informática (SINFOR), Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia de Informação Regional Paraná (ASSESPRO/PR), Central de Inovação, Desenvolvimento e Negócios Tecnológicos (CINTEC), CODEL, FIEP, entre outras; possui uma agenda de reuniões semanais; sua diretoria e as empresas participam de eventos e feiras de informática da região. Inicialmente, estabeleceu-se também, a realização de uma reunião mensal, com objetivo de estimular a participação de empresários e entidades das localidades mais distantes e, ainda, fortalecer os laços de confiança do grupo, bem como a realização de palestras e apresentações de interesses comuns. Porém no momento, a ocorrência desta reunião mensal está suspensa.

Para a CNI (CONFEDERAÇÃO..., 1998) a articulação que promove as inter-relações entre as empresas deve ocorrer, também, envolvendo instituições do poder público, instituições sem fins lucrativos, entidades da sociedade local, entre outros, promovendo capacidade de mobilização. Inseridas nesse processo/ambiente, a inserção de produtores locais, por meio de universidades e centros de pesquisa é de extrema importância, visto que potencializam o aproveitamento das potencialidades locais. Além disso, a atuação de entidades e agentes locais, representando as diferentes categorias de atores intervenientes no processo contribuem para diminuir os conflitos de interesse.

De acordo com Farah Júnior, Brito e Brito (2006), no estado do Paraná a implantação de políticas voltadas aos APL foram iniciadas em nível governamental estadual, no período de 2003 a 2006, com a participação de entidades, como: FIEP, do Instituto Euvaldo Lodi do Paraná (IEL/PR), do SEBRAE/PR, Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), entre outras. A partir dessas ações, houve a proposta de estruturação da Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (Rede APL Paraná).

A criação e estruturação da Rede APL Paraná ocorreu em dezembro de 2004, com o objetivo de articular o alinhamento e a interação das diversas instituições de promoção dos APL para a captação de recursos, solução de entraves, concepção, estruturação e implementação de planos, estudos e projetos de desenvolvimento empresarial e territorial. Essas ações tiveram como foco, regiões geograficamente delimitadas e com reconhecida especialização em determinados produtos e/ou atividades econômicas (FARAH JÚNIOR; BRITO; BRITO, 2006).

O universo desta pesquisa delimitou-se ao APL de TI da região de Londrina, estado do Paraná, abrangendo as cidades de Apucarana, Arapongas, Rolândia, Cambé, Ibitiporã, 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.

Os APL se constituem em importante estrutura para o crescimento e fortalecimento industrial. Além disso, é importante que haja uma política governamental, seja federal, estadual e/ou municipal, que apoie os APL, visto que são estruturas que geram emprego e renda, bem como desenvolvimento regional.

As empresas participantes do APL se beneficiam das economias externas produzidas pela concentração de agentes especializados na região, bem como das vantagens provocadas pelas atividades realizadas em conjunto, que é considerado como característica básica de uma governança local indutora de desenvolvimento regional.

#### **4.2 Delimitação da Metodologia de Pesquisa**

Para atender aos objetivos do estudo proposto, 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?'.

Segundo Minayo (1998) a pesquisa qualitativa apresenta algumas características: procura responder a questões muito particulares; no âmbito das Ciências Sociais se preocupa com fenômenos da realidade observada que não são facilmente quantificáveis. Dessa forma, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais aprofundado das relações de processos e fenômenos que não podem simplesmente serem reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso (EDC) é a estratégia escolhida devido a algumas características da pesquisa, como: existência de questões do tipo 'como' e 'por que'; o pesquisador possui pouco controle em relação aos acontecimentos; o foco do estudo se encontra relacionado a fenômenos contemporâneos e inserido em contextos da vida real.

Desse modo, o EDC é um método adequado para esta pesquisa, pelo fato de a pesquisadora estar envolvida com o objeto de pesquisa, atuando como secretária do referido APL, e tendo acesso a todas as fontes de coleta de evidências descritas por Yin (2005, 2010).

Além do EDC, também foi utilizado o método Análise de Conteúdo (ADC), mais especificamente a técnica Análise Categorical (AC), de Laurence Bardin (2004). Molina (2008) explica que esta técnica foi considerada, inicialmente, principalmente entre as décadas de 1950 e 1960, como um método de análise de conteúdos quantitativos, voltada mais para a informação compreendida como sinais quantificáveis. Contudo, a partir das décadas de 1970 e 1980, passou a ser considerada como um método de análise qualitativo.

Segundo Flick (2009, p. 291), na técnica AC

[...] uma das características essenciais é a utilização de categorias, as quais são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos: as categorias são

levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas [...] o objetivo aqui é reduzir o material.

Desta forma, as categorias foram definidas *a priori*, de acordo com os objetivos da pesquisa e definição do *corpus* teórico, que culminou nos instrumentos de pesquisa que serão aplicados aos sujeitos. Assim, as categorias definidas foram:

- **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;
- **Aglomerções Empresariais** – vantagens e desvantagens na participação, percepção da importância etc.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado de acordo com os objetivos específicos previamente estabelecidos para a pesquisa, assim como foi estruturado a partir das categorias estabelecidas *a priori* por meio do uso do método de pesquisa ADC, mais especificamente da técnica AC, proporcionando uma coleta de dados a partir de narrativas, e de uma visão aprofundada das funções, responsabilidades, atividades e tarefas do entrevistado no ambiente do APL.

Como população a ser pesquisada, delimitou-se o grupo de governança, que atualmente é constituído por 38 participantes, distribuídos entre empresas, governo, instituições de ensino e entidades, visto que a participação dos representantes é flutuante. Dessa forma, tentou-se pesquisar todos os participantes do grupo de governança, sendo que os sujeitos entrevistados foram os indivíduos que representam os participantes, nas reuniões.

Para coleta de dados, e de acordo com o método de pesquisa escolhido, isto é, o EDC, foram definidas 5 (cinco) fontes de evidências:

1. **Documentação** – documentos gerados a partir das ações realizadas pelo APL, assim como onde estão localizados e que tipo de informação contém;
2. **Registros de arquivos** - levantados quais os tipos de documentos o APL tem gerado;
3. **Entrevistas** - estruturada com questões abertas, tendo como base, as categorias definidas e apresentadas anteriormente;
4. **Observações diretas** - por meio da participação nas reuniões de governança, assim nos eventos aos quais o APL participa ou realiza;
5. **Artefatos digitais**: verificar e analisar quais artefatos digitais são gerados e utilizados pelo grupo.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No contexto da presente pesquisa, considera-se uma base de conhecimento organizacional (cf. apresentado por Lehner e Maier, 2000) aquela em que serão registrados e preservados os conhecimentos gerados no ambiente do APL, mais especificamente do grupo de governança. Conforme defendem Spiller e Pontes (2007), a memória no ambiente empresarial/organizacional, denominada de MO, seria formada pelas experiências acumuladas, por meio das ações dos 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 percebem-na como uma “*forma de registro histórico das ações estabelecidas e implantadas pelo grupo de governança*”.

Desse modo, considera-se que a MO constituiria a história do APL, por meio das ações e atividades discutidas e realizadas, possibilitando agir como uma forma de apoio e credibilidade como instituição perante a sociedade. Além disso, como defendido no referencial teórico, serviria como uma base de conhecimento, permitindo a consulta das ações já realizadas pelo APL, além de possibilitar o aprendizado, principalmente em relação às ações que deram retorno, tanto de forma positiva quanto de forma negativa. Ou seja, seria o registro do passado como aprendizado para o futuro, como defendido pelos participantes da pesquisa.

Observa-se também que a história registrada na MO auxiliaria na construção da identidade, tanto do APL quanto do grupo de governança, por meio do estabelecimento de identidade e laços de confiança que se constituem com o tempo.

Percebe-se que a ata é utilizada como a principal forma de registro das ações realizadas pelo grupo de governança, apoiando a tomada de decisão, assim como nas demais atividades a serem realizadas pelo APL. Essa ação é de extrema importância, visto que possibilita o registro histórico das ações realizadas pelo APL, além da verificação do que foi realizado e discutido 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 disponibilização e consulta, assunto que será tratado com mais profundidade na categoria ‘tecnologias de informação e comunicação’.

Quanto às principais formas de distribuir, circular e utilizar as informações entre as empresas foram elencados, de forma decrescente: *e-mail*, reunião presencial semanal, ata, *site*.

Entre as principais formas elencadas, o *site* seria o local onde toda a informação e conhecimento gerados pelo APL poderia estar reunido, facilitando o acesso, localização e disseminação e, conseqüentemente, seu uso seria otimizado. Dessa maneira, o *site* poderia ser considerado um meio de registro e divulgação da memória do APL.

Inicialmente foram verificados os tipos de informações relevantes para a condução dos negócios. Dentre as mencionadas pelas empresas, informação para área mercadológica e comercial foi a mais citada, seguida de informação voltada à área de TI, políticas governamentais, legislação, inovação, sindicais e de capacitação. Além disso, citou-se também: fomento/bolsas; fornecedores; sistemas de gestão; finanças e exportação. Ressalta-se aqui que os tipos de informação citados pelas empresas estão relacionados à área de atuação (TI), assim como àquelas que possibilitam uma melhor atuação em relação ao mercado, como as da área mercadológica e comercial.

De acordo com Nascimento e Valentim (2012), após a identificação dos tipos documentais, o estabelecimento da tipologia documental proporciona o conhecimento da tramitação que o documento percorre dentro de uma organização, propiciando rápido acesso, recuperação e uso, por parte de quem dele necessita, acarretando como resultado o aumento da eficiência e eficácia organizacionais.



Troitiño-Rodríguez (2012) defende que a recuperação da história institucional revela as *proxis* e transformações burocrático-administrativas pelas quais a entidade perpassa no período de sua existência. Destarte, por meio do conhecimento do sistema organizacional da entidade, identificando-se suas funções, atividades e procedimentos, compreendem-se os mecanismos pelos quais as informações são registradas, assim como sua contextualização de produção documental.

Constatou-se, durante as entrevistas, que os participantes consideram as informações recebidas e compartilhadas no ambiente do APL de alto valor. Isso ocorre principalmente no setor de TI, cujo trabalho considerado imaterial é realizado por meio do uso da informação e conhecimento recebidos do ambiente, e que devem ser atualizados constantemente.

No entanto, a informação considerada de alto valor informativo deve ter uma alta taxa de novidade, promovendo maior mudança de comportamento, como defende Teixeira Coelho Netto (2003), ou seja, a informação, quando disseminada, será avaliada em relação ao seu grau de uso, e quanto maior novidade apresentar, maior retorno trará ao usuário que dela necessita.

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 significam melhoria dos processos e, conseqüentemente, o fortalecimento e crescimento do setor. Assim, para gerar novos conhecimentos, é necessário o acesso à informação e conhecimento útil às empresas.

Como já apresentado e discutido no referencial teórico, Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem que a GC é um processo, constituído por seis etapas: 1) **identificação do conhecimento** – verificar qual conhecimento é útil e necessário à atuação empresarial; 2) **aquisição de conhecimento** – verificar onde está localizado esse conhecimento; 3) **desenvolvimento do conhecimento** – gerar novos conhecimentos e habilidades; 4) **compartilhamento/distribuição do conhecimento** – codificar informação em conhecimento, e desenvolver formas de compartilhamento e disseminação desse conhecimento; 5) **utilização do conhecimento** – criar/desenvolver formas que possibilitem que o conhecimento seja adequadamente aplicado; 6) **retenção do conhecimento** – implantar ferramentas que possibilitem o registro, preservação e uso eficiente do conhecimento gerado.

De acordo com a literatura da área, uma das ações mais importantes no processo de GC é o compartilhamento de informação e conhecimento. Assim, como apresentado e analisado no referencial teórico e defendido por autores como Nonaka e Takeushi, a GC exige ações de compartilhamento/socialização de ideias, conhecimento e práticas, sendo que todos os participantes afirmaram realizar essas ações, por meio da sua participação como membro da governança do APL; troca de *e-mails*, telefonemas, contato direto/pessoal; participação em grupos de trabalho e eventos. Quanto às instituições, foram citadas as seguintes ações realizadas: divulgação das ações e atividades realizadas pelas instituições e que são de interesse das empresas; participação em projetos e atividades com os empresários; disseminação de informações relativas ao segmento de TI.

Quanto à informação e conhecimento demandados pelos participantes da pesquisa (empresas e instituições), grande parte deles consideram que estão disponíveis, porém as ações de disponibilização dessas informações poderiam ser melhoradas, visto que no momento, o APL ainda não possui um mecanismo consistente de registro e disseminação da informação e do conhecimento gerados em seu ambiente.

Atualmente, o que funciona com mais eficiência é o *e-mail*. Uma das grandes dificuldades encontradas pelo grupo, em relação à implantação e uso de TIC necessárias para a busca, compartilhamento e distribuição de informação e conhecimento, é a falta de verba específica para a estruturação, implantação e manutenção de ferramentas para tais ações, visto que todos os participantes do grupo de governança trabalham de forma voluntária e, de

acordo com a estrutura estabelecida, não há uma pessoa específica para o gerenciamento dessas ações. Dessa forma, e diante da urgência em se desenvolver um mecanismo mais eficiente, criou-se um grupo com objetivo de pesquisar, desenvolver e implantar um *site* que resolvesse as dificuldades existentes.

Considera-se que o uso de TIC adequadas facilitaria a localização da informação, pois como defende Johnson (2011, p. 168) “As restrições do campo de informação limitam o grau em que a pessoa pode agir, a despeito de sua predisposição para buscar informação”, ou seja, quanto melhor um ambiente for estruturado para busca da informação, melhor retorno o usuário terá.

Quanto à importância da MO para a efetividade do APL, os participantes consideram-na como uma forma de registrar o histórico das ações estabelecidas e implantadas pelo grupo de governança, servindo como: registro do passado para dar apoio ao estabelecimento de ações futuras; transparência em relação ao que está sendo realizado; registro dos artefatos e documentos gerados; registro das ações passadas para se pensar em novos assuntos.

Contudo, percebe-se a partir das informações prestadas pelos entrevistados, que há uma limitação ao acesso às informações geradas no ambiente do APL, fato percebido em relação às formas de registro dessas informações, e à importância que essa ação possui.

Observa-se que a participação dos membros da governança ocorre de forma consistente, mesmo que algumas empresas não participem de forma mais efetiva, assim como em relação às instituições, visto que algumas delas têm ações mais efetivas do que outras; existem ações de compartilhamento e disponibilidade em compartilhar conhecimento e práticas com o grupo, apesar das dificuldades existentes; as principais formas de disseminar e usar informação e conhecimento têm sido realizadas por *e-mail*, reuniões semanais e atas; mesmo com dificuldades de acesso à informação e conhecimento, estes têm sido implantados nas empresas, assim como obtido retornos substanciais.

Além disso, a participação nos espaços de cooperação e eventos promovidos pelo APL influenciaram o ambiente empresarial, como: capacitação e certificação empresarial; participação em eventos; acesso às informações discutidas e disseminadas no ambiente; conhecimento do mercado local; conhecimento dos problemas da área; *benchmarking*; criação e estímulo de um ambiente mais cooperativo e amistoso ajudaram a gerar um ambiente de ações inovadoras internamente na empresa. Observou-se, durante a aplicação e análise das entrevistas, que um fator muito importante para as empresas é a troca de experiências, denominada de **Benchmarking**, ação em que empresas de um mesmo setor do mercado trocam experiências de melhores práticas. Essa ação foi citada por alguns participantes, e observa-se que é mais importante para as empresas menores e com menos tempo de mercado, que tem a possibilidade de estabelecer contato com empresas maiores e com mais tempo no mercado.

De acordo com as empresas, dentre as vantagens em se participar de uma aglomeração empresarial como o APL, a principal citada foi *o acesso às informações*, além de: troca de experiências entre os participantes mais antigos com os mais novos; criação de laços de confiança para parcerias; fortalecimento do espaço no mercado; participação em ações colaborativas; fomento comercial; apoio logístico e financeiro na participação de treinamentos, qualificação empresarial e melhoria de processos; atualização em relação ao mercado, movimentos políticos e negócios das empresas; possibilidade de *networking* com outras empresas/instituições dentro e fora da região; acesso aos programas de incentivo; atualização de tendências; oportunidade de realização de negócios em conjunto, como forma de crescimento; conhecer os concorrentes, os serviços e produtos prestados por outras empresas.

Douglas (2007) defende que, em nossa época, consideramos as instituições sociais como codificadores de informação. Dessa forma, são elas que nos auxiliariam a tomar decisões

e resolver problemas considerados rotineiros, além de produzir pensamentos que favoreçam os indivíduos. Contudo, existem diferentes formas de tratar as instituições como organizadoras de informação, visto que a informação pode ser comprada ou vendida, abordagem adotada pelos economistas institucionais (termo utilizado pela autora).

Pelo fato dos vínculos entre os atores ocorrerem de forma incipiente nos APL, como apresentado e discutido anteriormente, percebe-se que na maioria dos casos, a interação entre o setor produtivo, as instituições de pesquisa, assim como com a infra-estrutura local de conhecimento, é baixa, o que ocorre é que a disseminação de conhecimento entre os produtores acontece de modo informal (LAPLANE; CASSIOLATO; LASTRES, 2007).

Neste contexto, defende-se a importância da presença e atuação das instituições para o desenvolvimento do APL, no qual todos os respondentes são unânimes em afirmar que é de extrema importância devido às seguintes situações: as instituições colocam em prática as ações que são deliberadas pelo APL, visto que esse é apenas deliberativo e as instituições são executoras; tendem a ser politicamente isentas; sua essência é auxiliar o empresariado, tanto no sentido profissional quanto social; apoio na capacitação de mão de obra; atendem às demandas das organizações, com subsídio financeiro e apoio logístico; apoio para desenvolvimento empresarial, fomento e projetos; apoio técnico/científico (laboratórios); agregam as empresas, criando ações que envolvem mais empresas.

Quanto aos valores considerados importantes para o ambiente do APL, foram elencados como principais: comprometimento, compartilhamento de experiências, colaboração, ética, cooperação, respeito, transparência e integração, bem como: coletividade, ambiente de inovação (novas formas de gestão/visão empresarial), alinhamentos com poder público/Instituições de Ensino Superior, ambiente propício para a construção de relacionamentos, visão empresarial. As instituições citaram: ética; cooperação; confiança; colaboração; respeito; companheirismo; consenso; saber falar e ouvir; honestidade; comprometimento; transparência (para os novos participantes); voluntariado (bem comum).

Na categoria 'Aglomerações Empresariais' observou-se que existem muitas vantagens em se participar de um tipo de aglomeração, como o APL. Além disso, os membros da governança percebem claramente essas vantagens, e consideram que recebem bons retornos quanto à informação recebida nesse ambiente.

Observa-se, diante dos dados coletados na entrevista, e também perante a análise das atas e observação durante as reuniões, que a cooperação é outro fator importante, entretanto, ainda não ocorrendo de forma satisfatória e efetiva. Quanto aos espaços de cooperação, são momentos de encontros presenciais, imprescindíveis para troca de informação e conhecimento, fomentando e estimulando ações de compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Esses espaços são altamente valorizados pelos participantes, porém observa-se que mais empresas poderiam participar, visto que geralmente as mesmas empresas têm participado dos eventos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos últimos anos, o surgimento de aglomerações empresariais, como os APL, tem aumentado, talvez pelo fato de ter ocorrido um aumento de apoio financeiro oferecido pelo governo, principalmente o Federal. No Brasil, a possibilidade de as empresas, principalmente as MPE atuarem em conjunto, possibilita maior acesso à qualificação de mão de obra, melhoria nos processos organizacionais, recebimento de apoio financeiro a financiamento de projetos, entre outras oportunidades.

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 conteúdos gerados por um determinado ambiente. Os conteúdos estão presentes em

documentos, que por sua vez, podem ser divididos em tipologias documentais. O APL não possui uma MO estruturada e implantada, porém observou-se que os membros do grupo de governança têm preocupação em relação a como os documentos e conhecimentos gerados pelo grupo estão sendo organizados e preservados, visto que eles têm dificuldade para o acesso e localização de conteúdos que necessitam.

Nesse contexto, defende-se que uma estrutura de MO poderia auxiliar no desenvolvimento das empresas, porquanto possibilitaria a localização e o acesso da informação e conhecimento demandados pelas empresas com maior rapidez e efetividade, uma vez que são elementos altamente valorizados, conforme observado na análise dos dados coletados juntos aos entrevistados, pois destacaram ser essa uma das vantagens em participarem do APL. Além disso, a criação e implantação de uma MO deve ser intencional, pois como comprovado na pesquisa, os participantes do grupo de governança, apesar de considerar o registro da informação e conhecimento gerados no ambiente muito importante, não têm conseguido realizar essa ação, adequadamente.

Por meio dessa estrutura, seriam registrados e preservados os conteúdos/documentos (previamente selecionados), gerados pelo APL, possibilitando sua busca e recuperação com maior rapidez e eficiência. Esta estrutura possibilitaria maior efetividade quanto à atuação do APL, visto que preservaria o registro histórico das ações discutidas e implantadas pelo grupo de governança, além de apoiar o estabelecimento de ações futuras, mediante análise das ações que já foram implantadas.

A informação e conhecimento gerados no ambiente do APL são registrados em documentos. Assim, a classificação dos documentos em tipologias documentais facilitará o registro, a publicação e a preservação dos conteúdos gerados nesse ambiente, e que será adequadamente disponibilizado no *site* do APL, com acesso restrito ou livre, de acordo com especificações determinadas pelo grupo. Verificou-se também, que os documentos não possuem uma estrutura predefinida como, por exemplo, um formulário. Objetivando o registro das informações de forma mais consistente, a definição de uma estrutura para alguns documentos, como atas, relatos de viagens e visitas técnicas, cartas e declarações seria necessária. Essa estrutura, 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. Destarte, o acesso à informação útil é de extrema importância, por isso mesmo, a informação e conhecimento recebidos no ambiente do APL são considerados de alto valor pelos empresários, assim como pelas instituições. Nesse ambiente, eles se atualizam em relação à informação na área mercadológica, comercial, de políticas público-governamentais, de legislação, além de acesso aos editais de fomento à pesquisa, oferecidos pelos Governos Federal e Estadual.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006.

AUN, M. P. CARVALHO, A. M. A. KROEFF, R. L. **Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas pública de informação**. Disponível em: <http://www.rpbahia.com.br/biblioteca/pdf/AdrianeMariaArantesDeCarvalho.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2011.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. **Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual. Organizações em contexto**, Ano 1, n. 2, dez. 2005.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2007.

BARBOSA, A. A. **A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional: o caso do exército brasileiro**. 188f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, 2010. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp125527.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2011.

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.

CARVALHO, M. A. D. de. **Instrumentos de apoio financeiro específicos a empresas localizadas em arranjos produtivos locais: um estudo de caso do APL de Nova Friburgo**. 55f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2005.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura: a sociedade em rede: I volume**. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. 698p.

CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria. **Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local**. Brasília: CNI, Conselho de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico; Rio de Janeiro: CNI, COMPI, 1998. 38p. Disponível em: [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_24/2012/09/05/234/20121126143412675905a.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2012/09/05/234/20121126143412675905a.pdf). Acesso em: 15 mar. 2012.

CRIPPA, G. Memória: geografias culturais entre história e ciência da informação. In: MURGUIA MARANON, E. I. (Org.). **Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus**. São Carlos: Compacta, 2010. p. 79-110

DAVID, P. A.; FORAY, D. Una introducción a la economía y a la sociedad del saber. **Revista Internacional de Ciências Sociais**, n. 171, mar. 2002. Disponível em: <http://www.oei.es/salactsi/david.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2012.

DODEBEI, V. L. D. L. de M.; GOUVEIA, I. Memória do futuro no ciberespaço: entre lembrar e esquecer. **Rio de Janeiro, DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 5, out. 2008. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/out08/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/out08/Art_02.htm). Acesso em: 10 out. 2011.

DOUGLAS, M. **Como as instituições pensam**. São Paulo: EDUSP, 2007. 141 p.

FARAH JUNIOR, M. F.; BRITO, A. M. de; BRITO, A. M. de. Arranjos produtivos locais e a experiência do Paraná. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2006.

FENTRESS, J.; WICKHAM, C. **Memoria social**. Madrid: Cátedra, 2003. 262p.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405p.

GAMMACK, J. G.; STEPHENS, R. A. **Knowledge acquisition as a situated process: implications for information systems design**. 1998. Disponível em: [http://www.it.murdoch.edu.au/research/working\\_papers/it9803.doc](http://www.it.murdoch.edu.au/research/working_papers/it9803.doc). Acesso em: 10 nov. 2011.

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.

HOLANDA, A. B. de. **Memória e esquecimento na ciência da informação: um estudo exploratório**. 2011. 142f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

JOHNSON, D. J. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2011. 440p.

LAPLANE, M. F.; CASSIOLATO, J. E.; M. H. LASTRES. **Projeto política brasileira de ciência, tecnologia e inovação: a Lei de Inovação e o Sistema Nacional de C&T&I: Nota Técnica Final**, 2007. 141p. Disponível em: [www.cgee.org.br/atividades/redirect.php?idProduto=3989](http://www.cgee.org.br/atividades/redirect.php?idProduto=3989). Acesso em: 1 fev. 2012.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2005. Disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>. Acesso em: 7 ago. 2007.

LE GOFF, J. **História e memória**. 5. ed. Campinas: UNICAMP Editora, 2003.

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**. 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 em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MOLINA, L. G. **Portais corporativos: tecnologia de informação e comunicação aplicadas a gestão da informação e do conhecimento em empresas de Tecnologia de Informação**. Marília: Unesp, 2008. 211f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008.

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.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para discussão n.º. 1076). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1076.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1076.pdf). Acesso em: 15 mar. 2012.

PEREZ-SOLTERO, A. Memória organizacional baseada em casos. **Revista de Ciência e Tecnologia Política e Gestão para a Periferia**, Recife, v.6, n.1, p.22-39, 2002.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.

SANTOS, M. S. dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SIMÃO, H. E. **Memória organizacional**. Disponível em: [www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1716](http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1716). Acesso em: 26 abr. 2010.

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.

STEIN, E.W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**: Relatório consolidado. São Paulo: IPEA/DISET, 2006. 56p. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/apls/Relat\\_final\\_IPEA28fev07.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/apls/Relat_final_IPEA28fev07.pdf). Acesso em: 4 set. 2011.

TEIXEIRA COELHO NETTO, J. **Semiótica, informação e comunicação**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. 217p.

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.

TSUJIGUCHI, F. Y.; CAMARA, M. R. G. da. Aprendizado e inovação na rede de micro e pequenas empresas de software de Londrina. In: CAMARA, M. R. G. da; CAMPOS, M. de F. S. de S.; SEREIA, V. J. **Características e potencialidades das aglomerações de Software no Paraná**. Londrina: EDUEL, 2009. p.49-69

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

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

---

Artigo recebido em 14/04/2014 e aceito para publicação em 22/02/2015

---