



INTERFACE DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DA CULTURA NO ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gysele Fernandes dos Santos Rogo

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: gfs.rogo@unesp.br

Marta Lígia Pomim Valentim

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: marta.valentim@unesp.br

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo. Professora da Universidade de São Paulo, Brasil.
E-mail: iedapm@usp.br

Resumo

Aborda questões relativas à memória organizacional e seus atributos voltados às práticas inter-relacionadas a gestão do conhecimento, bem como sua influência em aspectos que norteiam a cultura da organização. A memória organizacional situa-se como um dos principais pilares da gestão do conhecimento. Objetiva refletir como a memória se relaciona com a cultura organizacional que, por sua vez, viabiliza o aprendizado e a produção de conhecimento organizacional. Adota, como procedimentos metodológicos, a revisão de literatura a partir de levantamento realizado na Base de Dados em Ciência da Informação e no Google Acadêmico. Como resultado, evidencia que a cultura organizacional está intrinsecamente relacionada a memória organizacional e, sendo assim, deve ser utilizada como um instrumento que propicia o compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional no âmbito da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: memória organizacional; cultura organizacional; gestão do conhecimento.

INTERFACE OF ORGANIZATIONAL MEMORY AND CULTURE IN THE SCOPE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TITLE

Abstract

Approach related to organizational memory and its attributes facing to practices interrelated to knowledge management are addressed, as well as its influence on aspects that guide the organization's culture. Organizational memory is one of the main pillars of knowledge management. The objective is to reflect about how memory relates to the organizational culture which, in turn, enables learning and the organizational knowledge production. As methodological procedures, a literature review based on a survey carried out in the Base de Dados em Ciência da Informação and Google Scholar was adopted. As a result, it is clear that organizational culture is intrinsically related to organizational memory and, therefore, should be used as an instrument that promotes the sharing and reuse of organizational knowledge in the context of knowledge management.

Keywords: organizational memory; organizational culture; knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

O contexto técnico, econômico e social contemporâneo impõe uma nova postura da organização acerca da informação e do conhecimento no seu cotidiano. É reconhecido que o conhecimento passa a ser imprescindível para a sobrevivência e a competitividade da organização no mercado em que atua. Esta condição suscita tomada de decisão ágil, capacidade de adaptação e inovação constantes visando o desenvolvimento sustentável. A organização deve fazer o uso da informação e do conhecimento com efetividade para que, de fato, possa gerar diferenciais competitivos. O conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação (Davenport; Prusak, 1998).

A relevância do conhecimento é evidenciada como fator de produção no âmbito da economia da informação. Este, por sua vez, reside na mente dos sujeitos organizacionais que, ao contrário dos ativos tangíveis, quando dividido ou compartilhado, multiplica seu potencial, tornando-se um recurso infinito. O potencial de ideias surgidas a partir do armazenamento de conhecimento no contexto organizacional é imenso, principalmente se os sujeitos organizacionais têm a oportunidade de refletir, trocar e aprender umas com as outras (Davenport; Prusak, 1998). Contudo, Damian e Moro-Cabero (2020c, p.1) ressaltam que “[...] apesar do conhecimento ser reconhecido como recurso estratégico em um contexto repleto de mudanças e desafios, as organizações ainda encontram muitas dificuldades para administrá-lo”.

A Gestão do Conhecimento (GC) é um modelo de gestão que se propõe a gerenciar as atividades, práticas e comportamentos relacionados a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento no ambiente organizacional, por meio da gestão do capital intelectual, tanto no âmbito individual quanto coletivo, ou seja, se volta aos processos, às tecnologias e às pessoas, em especial no que se refere a cultura organizacional – conhecimentos, valores, crenças, ritos, mitos, artefatos e normas (Bukowitz; Williams, 2002).

Nessa perspectiva, Damian e Moro-Cabero (2020b, p.17) afirmam que “[...] diante da posição estratégica ocupada pelo conhecimento, sua gestão se torna imprescindível para todas as organizações que desejam se manterem

Nesse contexto, quanto maior a socialização e compartilhamento de dados, informações e conhecimento, mais adequadas serão as decisões e ações tomadas pela organização no curto, médio ou longo prazos. A organização possui um contexto físico, social e cultural para que a prática e o desenvolvimento do conhecimento adquiram significado e propósito, uma vez que o conhecimento organizacional é resultado dos relacionamentos que a organização constrói ao longo do tempo com seus próprios sujeitos organizacionais, clientes, fornecedores e parceiros (Choo, 2003).

Segundo Spiller e Pontes (2007, p.99), “[...] 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”. Nesse sentido, a memória de uma organização se constitui a partir dos dados, informações e conhecimentos gerados durante a trajetória de sua existência. Todos esses elementos propiciam às organizações aspectos singulares que ajudam a formar a cultura organizacional e sua identidade.

Sob o pano de fundo da Memória Organizacional (MO) se constrói uma cultura. A partir de um conjunto de conhecimentos que preserva, armazena e disponibiliza, tanto o aprendizado obtido quanto as percepções das pessoas e suas experiências, para além do momento em que elas acontecem, “[...] a memória é a reserva que se dispõe da totalidade de nossas experiências” (Bosi, 1979, p.13).

De acordo com Damian e Moro-Cabero (2020a, p. 226), “[...] estudos sobre gestão do conhecimento e sobre MO demonstraram inúmeras semelhanças e completudes”. Nessa

perspectiva, o objetivo deste artigo é discorrer sobre a inter-relação entre memória e cultura organizacional, que pode viabilizar a construção de conhecimento 'novo' ou incremental. Para tanto, como procedimentos metodológicos, realizou-se uma revisão da literatura na Base de Dados em Ciência da Informação (Brapi) e no Google Acadêmico, sem recorte temporal, visando identificar e selecionar textos que subsidiem a reflexão quanto à interconexão da MO e a cultura como elementos determinantes e influenciadores da GC.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As características dos ambientes organizacionais para a geração de conhecimento devem ser adequadas e dispor de condições para o aprendizado individual e organizacional. Inserida neste contexto, a GC deve estar alinhada à cultura da organização, a fim de que todos os sujeitos organizacionais tenham consciência da sua importância e necessidade. Fleury e Fleury (2004, p.45) destacam que:

[...] a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

Entende-se que uma organização é capaz de gerar conhecimento quando concebe novos métodos ou processos inovadores, disseminando-os e introduzindo-os em materiais, produtos, serviços e na própria gestão. O resultado e os benefícios na implementação de ações de GC em uma organização somente é possível se a cultura organizacional for receptiva em relação à geração, compartilhamento, socialização e transferência de conhecimento. A gestão do conhecimento consiste na integração de processos simultâneos que abrangem desde a criação até o uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizagem e de compartilhamento no ambiente organizacional (Duarte, 2003, p.283). Institucionais, portanto registrado em algum artefato pertencente a organização.

É importante distinguir que a existência das organizações vai além das pessoas que as integram, porém, são as pessoas que atribuem vida a dinâmica organizacional quando adquirem informação e compartilham conhecimentos, por meio da resolução de problemas, ou seja, aprendem e somam experiências, decidem e se organizam proporcionando sentido para as coisas. Nesse prisma, a GC no âmbito organizacional, possui características peculiares, além de enfrentar desafios importantes no conjunto de atividades que visa trabalhar os fluxos, a cultura e a comunicação “[...] no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento [...] de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório” (Valentim, 2008, p. 4).

O domínio e a abrangência da GC, conforme Hoffmann (2009, p.33), permeia vários conceitos, como “[...] gestão estratégica da informação, cultura organizacional, MO, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, gestão de documentos, capital intelectual, criatividade e inovação”. Ademais, transcorre por todas as áreas organizacionais, como: “[...] recursos humanos, de tecnologia da informação, de planejamento, finanças, contabilidade, marketing, patrimônio, produção, etc.”.

A GC pode atuar em todas as áreas da estrutura organizacional, a contar do capital intelectual formado pelos recursos humanos até a estrutura tecnológica. Molina (2008) argumenta que o homem é o “recurso” essencial, enquanto agente responsável por projetar, estruturar, implantar e fazer uso dos processos organizacionais. O sujeito é o agente

dinamizador da informação e do conhecimento no ambiente da organização, entretanto, impulsionado por um contexto cultural estabelecido.

Nessa perspectiva, Araújo (2014) é enfático quando ressalta que não basta apenas gerir recursos informacionais ou mesmo o conhecimento tácito dos sujeitos organizacionais que atuam na organização, se trata de perceber “[...] a própria ‘cultura organizacional’, o coletivo de interações por meio do qual conhecimentos tácitos nascem, conhecimentos explícitos são avaliados, utilizados, descartados, complementados” (Araújo, 2014, p. 69).

Dessa maneira, o conhecimento é construído por meio da interação social, isto é, as pessoas compartilham as experiências e informações, sendo transformadas em conhecimento, oportunizando aprendizado e o desenvolvimento organizacional. Sendo assim, “[...] quando se fala em gestão do conhecimento, deve-se ter em mente que aquilo que se entende na atualidade, dentro do ambiente propício ao intercâmbio será alterado por uma nova construção de sentido que envolve uma cultura apropriada” (Duarte; Lira, S.; Lira, W., 2014, p. 270).

Choo (2003) baseado na classificação do conhecimento de Boisot (1987) propõe que o conhecimento de uma organização pode ser diferenciado em tácito, explícito e cultural, retomando os conceitos postulados por Nonaka e Takeuchi (1997) supracitados. Destacando-se o conhecimento cultural, que está diretamente relacionado ao que se pretende mostrar, ou seja, as relações entre a GC e a cultura organizacional. Conforme Choo (2003, p. 190),

O conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. O conhecimento cultural inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova. Essas crenças e valores compartilhados formam a estrutura na qual os membros da organização constroem a realidade, reconhecem a importância de novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas. Como no conhecimento de senso comum de Boisot, o conhecimento cultural não é codificado, mas amplamente divulgado ao longo de vínculos e relacionamentos que ligam o grupo.

Figura 1: Interdependência entre os conhecimentos tácito, explícito e cultural



Fonte: Elaboração própria (2023)

O conhecimento tácito, explícito e cultural são interdependentes e operam do seguinte modo: o conhecimento tácito está inter-relacionado às habilidades e práticas compartilhadas pelo grupo. O conhecimento explícito está alicerçado em regras (codificado em normas, rotinas ou procedimentos operacionais-padrão) ou objetos (produtos, patentes, código de software, banco de dados, desenhos técnicos, protótipos, fotografias, entre outros), equipamentos, documentos e modelos. Nesse sentido, ao desempenhar as rotinas exige-se as habilidades pessoais (tácito) que, por sua vez, estão subentendidas nas regras (explícito). O conhecimento cultural é compartilhado no intuito de atribuir sentido e valor à informação, às ações e aos acontecimentos. As codificações das regras e rotinas são manifestações da cultura organizacional, e o conhecimento baseado em regras (explícito) está latente no conhecimento cultural.

A GC ao focalizar o construto do conhecimento, precisa observar o alinhamento entre a identidade e cultura organizacional (missão, visão, valores), suas rotinas, processos e práticas, para validar o interesse explícito em potencializar e alavancar o conhecimento na própria cultura da organização e em suas práticas. Do contrário, as ações podem tornar-se contraditórias, pouco valorizadas e sem sentido para os colaboradores. Para Engel e Freire (2008) na cultura está implícita nas práticas da organização e constitui um conjunto específico de representações mentais e um complexo de saberes.

Valentim (2004) apresenta as atividades-base de GC:

- a) Identificar demandas e necessidades de conhecimento;
- b) Mapear e reconhecer fluxos informais;
- c) Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;
- d) Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- e) Criar espaços criativos dentro da corporação;
- f) Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
- g) Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;
- h) Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;
- i) Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento;
- j) Retroalimentar o ciclo.

A GC se realiza em um imbricado contexto da cultura e das práticas organizacionais. Nessa perspectiva, tanto nas organizações como em outro grupo social, cultura e aprendizagem organizacional caminham juntas, como partes peculiares de um mesmo processo social que tem como eixo a codificação e a transmissão das experiências que garantem a sobrevivência e a reprodução do grupo ou da organização. A cultura é um produto histórico de um grupo que afeta interpretações e orienta comportamentos (Alvesson, 2013; Hogan; Coote, 2014).

Nesse sentido, pode-se remeter ao conceito de MO, sendo esta uma das atividades da GC, que se refere a organizar e armazenar dados, informações e conhecimentos dos sujeitos organizacionais como: legados de sua história e de boas práticas, enfim a função de preservação da memória pode se constituir, também, como um instrumento da gestão da cultura e da identidade da organização, assim como a reavaliação de estratégias do negócio. A preservação da MO não possui apenas a finalidade da preservação de documentos, portanto pode ser uma ferramenta auxiliar do processo decisório e do planejamento estratégico. Ela “[...] contempla a preservação e disseminação do patrimônio técnico-informativo bem como do conhecimento tácito gerado e acumulado por pessoas diretamente envolvidas na

construção da história e consolidação da identidade e imagem de uma empresa” (Souza, 2010, p.41).

Com o objetivo de demonstrar a estreita relação entre a GC e MO, Damian e Moro-Cabero (2020a) desenvolveram o Quadro 1, a partir de estudos realizados por pesquisadores da área.

Quadro 1: Relação entre GC e MO

Autor(es)	Definições
Freire <i>et al.</i> (2012, p.42)	“O processo de gestão favorece o compartilhamento de conhecimento, sua explicitação e armazenamento formam a base do conhecimento organizacional e, sua criação e manutenção, dependem, exclusivamente, da memória organizacional”.
Freire <i>et al.</i> (2012, p.49)	“[...] as organizações, para manter e ampliar a vantagens competitivas frente a seus concorrentes, devem administrar o conhecimento do seu capital ativo intelectual, sendo este o resultado da soma do conhecimento de todos na organização. Isso significa fazer uso das ferramentas da gestão do conhecimento para criar novos conhecimentos, com base na renovação das informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional”.
Nascimento <i>et al.</i> (2016, p.42)	“A memória organizacional é o destino final da dinâmica dos fluxos formais e informais, gerenciados pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento, impulsionando o compartilhamento e a disseminação no ambiente organizacional”.
Pereira, Silva e Pinto (2016, p.353)	A retenção do conhecimento “[...] é uma das atividades da gestão do conhecimento, sendo a MO responsável pelos processos de captura, registro, compartilhamento, uso e reuso”.
Pereira, Silva e Pinto (2016, p.369)	“[...] o desenvolvimento da memória está diretamente relacionado à aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento”,
Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016, p.1153)	“[...] a MO captura, organiza e dissemina o conhecimento gerado no ambiente, de maneira que o sujeito organizacional, a partir das inter-relações realizadas possa gerar ‘novo’ conhecimento e inteligência para a organização”.

Fonte: Damian e Moro-Cabero (2020a)

O Quadro 1 demonstra que existe uma correlação direta entre GC e MO, visto que se retroalimentam sendo a MO (de repertório a repositório) conforme define Santos (2019).

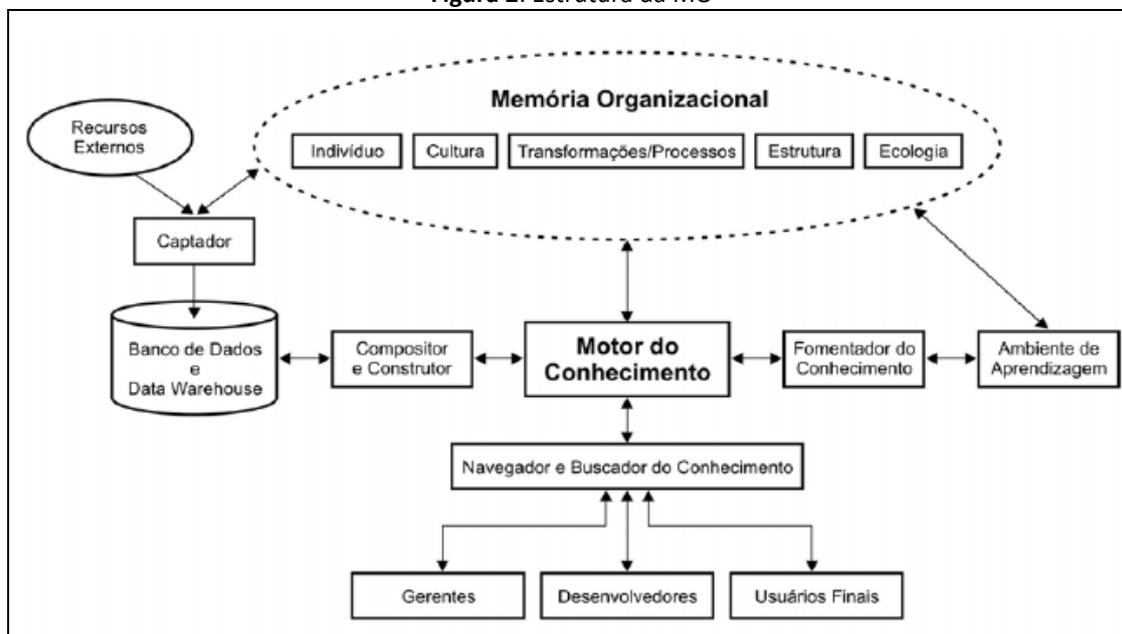
3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E CULTURA

A MO passa a ter maior ênfase como diferencial competitivo em razão do valor atribuído a informação e ao conhecimento. A retenção do conhecimento é uma das atividades da GC, sendo a MO responsável pelos processos de apreensão, registro, compartilhamento, uso e reuso do conhecimento – fonte de novos conhecimentos e ferramenta de gestão estratégica para melhoria contínua e competitividade da organização. A MO é um conceito central nas teorias relacionadas a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional (Casey; Olivera, 2003).

Considera-se que memória organizacional é uma combinação de fatores como experiências e conhecimentos absorvidos, concebidos em forma de projetos, produtos e propósitos que estão nas mentes dos sujeitos organizacionais ou permeando a cultura organizacional. Para Nascimento *et al.* (2016) a MO é uma ferramenta para a GC, que permeia o compartilhamento e a reutilização do conhecimento organizacional, e a GC possibilita a constituição da MO para uso e reuso futuro.

Nilakanta, Miller e Zhu (2006) apresentam um modelo que serve para perceber a MO, seus componentes e funcionamento no mecanismo geral de uma organização.

Figura 2: Estrutura da MO



Fonte: Nilakanta, Miller e Zhu (2006, p. 88)

Nessa perspectiva, Nilakanta, Miller e Zhu (2006) afirmam que os componentes internos e externos de uma organização compõem a MO, que está instalada em cinco eixos: internas (pessoas, cultura, transformações, estrutura, ecologia), e os arquivos externos. A Figura 2 evidencia: os indivíduos (habilidades e competências que são internalizadas e processadas em suas mentes, constituindo a memória do sujeito organizacional, sobre as atividades e eventos que ocorrem no local de trabalho); a cultura organizacional (maneira de perceber, pensar e sentir, podendo modificar-se a cada nova experiência, aprendizado sobre as questões organizacionais e o modo como estas experiências são transmitidas); os mecanismos de transformação (experiências embutidas nas rotinas, nos processos e procedimentos individuais); a estrutura organizacional (regras e papéis individuais que possuem ligação entre as memórias individuais e memória organizacional); a ecologia (composição e configuração físico da área de trabalho física ajuda a moldar e reforçar as prescrições de comportamento dentro da organização); e os arquivos externos à organização (a organização não é o único repositório de seu passado, são registros obtidos a partir da concorrência, do governo, de agências de marketing, meios de comunicação públicos etc.). A estrutura da Memória organizacional tem uma característica descentralizada e está distribuída por toda a organização.

A MO por meio dos cinco componentes internos, bem como o externo, não deve ser entendida apenas como um acervo de dados e informações, mas sim como um modo de fomentar o motor do conhecimento e propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional, individual e das lições aprendidas, utilizando conhecimentos e experiências passadas na execução de tarefas futuras.

Segundo Nascimento e Vitoriano (2017), uma das funções da MO é subsidiar os processos de GC, na medida em que a MO está conectada à GC por meio da transformação de seus repositórios em repertórios de conhecimento, e contribua para o processo decisório possibilitando que as organizações desenvolvam vantagem competitiva.

As funções básicas da MO são: percepção; aquisição; abstração; registro; armazenamento; recuperação; interpretação; e transmissão do conhecimento organizacional, sobretudo a preservação da identidade da organização, na medida em que vem carregada de história vivenciada pelos sujeitos organizacionais. Para Freire *et al.* (2012, p.4) “[...] pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações”. Nessa perspectiva,

A memória organizacional quando utilizada de forma estratégica reforça a cultura e identidade corporativa, embutindo em seus integrantes os sentimentos de pertencer. Aquilo que já aconteceu é valioso e serve não somente para ser exibido, mas também como parâmetro ao futuro que o planejamento estratégico traçará (Oliveira; Izo; Vieira; Andrade, 2011, p. 3).

Na visão de Crippa (2010), a memória possibilita 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, entendida como único mecanismo de conexão, ligação entre ideias e palavras que constrói elos sociais, ou seja, seria o princípio de sociedade, identidade individual e coletiva. Nesse sentido, é possível inferir que o conhecimento humano possui uma natureza acumulativa. A memória é o “[...] princípio de todo fundamento e transmissão cultural” e o homem, “[...] dotado de tais faculdades, espelha-se em si mesmo, lembra e prevê” (Crippa, 2010, p. 81).

A MO é entendida por Menezes (2006) como acervo onde se reúnem as informações, conhecimentos e práticas que são incorporados pela organização em seu repertório existencial, as quais subsidiam atividades, processos decisórios e a preservação do seu capital intelectual, sobretudo fomentando a GC. Nesse sentido, a MO está conectada ao modus operandi, ou seja, à maneira de fazer as coisas e solucionar problemas, a aprendizagem continua a partir da apropriação das informações e conhecimentos (tácitos e explícitos) contidos nos repositórios e no repertório organizacional (Santos; Valentim, 2019).

A memória organizacional traduz-se na capacidade de compartilhar e reutilizar o conhecimento crítico da organização, seria um lócus onde acontece um movimento contínuo e acumulativo de conhecimento tecnológico e crítico, específicos da organização, representado pelo seu know-how. De acordo com Santos (2019) a memória repertório baseia-se em diferentes cognições e experiências envolvendo o *know-how* dos sujeitos, os valores, a própria cultura, o ambiente e os insights. Fundamenta-se nas práticas coletivas e sociais, concebendo as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos. Ao passo que a memória repositório é aquela que mediante suporte físico ou digital materializa a informação e o conhecimento formal e explícito, suscetível ao registro, a preservação, a estruturação e por consequência sua recuperação.

As memórias (conhecimentos) encontram-se armazenadas em diferentes repositórios ou estão em repertórios individuais, sejam nos atuais ou antigos sujeitos organizacionais. Transcende o aspecto individual, perpassa a cultura, a estrutura, os processos e rotinas da organização. O modo como o presente e o passado se articula evidenciam o que é individual e o que é coletivo, pois são indispensáveis e indissociáveis para a construção da memória no âmbito das organizações (Le Goff, 2003, p. 423).

Spiller e Pontes (2007, p.99) explicam que “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas ao longo dos anos, nas pessoas, cultura, processos e em seus documentos e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Desse modo, a capacidade de a organização coletar, armazenar, recuperar e usar o conhecimento gerado por meio da experiência dos sujeitos organizacionais pode significar um impacto no desempenho

da organização, pois o conhecimento quando aplicado de modo eficaz facilita a gestão e, certamente, influi no desenvolvimento de produtos inovadores, podendo reconstruir ou reinventar uma organização ou, até mesmo, o modelo de negócio.

A premente questão a considerar são os aspectos subjetivos e complexos relativos à cultura organizacional, que viabilize a GC, e a manutenção da MO. Uma cultura organizacional capaz fomentar a importância estratégica de constituir sistemática, contínua e fidedignamente um acervo de memórias disponíveis e acessíveis à tomada de decisão, se constitui em um fator determinante para que os sujeitos organizacionais compreendam a missão e a visão da organização (Nascimento *et al.*, 2016).

Nessa perspectiva, Schein (2009) afirma que a cultura é um empreendimento da organização para se adaptar ao ambiente externo (missão, funções e objetivos a serem perseguidos, os significados que induzem essa busca por objetivos, avaliar resultados, e as estratégias corretivas) e, ao mesmo tempo, buscam integração interna (consenso na linguagem e conceitos de entendimento, limites de inclusão, poder e status, normas), ou seja, no enfretamento das tarefas de adequação externa e integração interna, implica na construção de um consenso coletivo de identidade.

Assim, a cultura organizacional é inerente a qualquer tipo ou porte de organização, internalizada de maneira objetiva e subjetiva. Para Schein (2009), o termo 'cultura organizacional' está relacionado às crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Contudo, Schein (2009, p. 17) afirma que a cultura organizacional possui um

[...] padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A compreensão do fenômeno da cultura organizacional pelos sujeitos organizacionais ocorre em três níveis, segundo Schein (2009): artefatos visíveis - representados pelos elementos físicos da organização, estrutura, objetos; nível dos valores que governam o comportamento das pessoas - como filosofia da organização, metas e estratégias. São elementos que assumem aspectos valorativos na organização e são passíveis de orientar o comportamento dos indivíduos e os pressupostos inconscientes: como as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos o nível mais profundo ditos inquestionáveis da organização.

Para Schein (2009) estes níveis de cultura não são estáticos, eles podem interagir e possibilitar a alteração de elementos em níveis diferentes. Os artefatos visíveis podem suscitar a criação de valores que, por sua vez, podem transformar crenças e sentimentos no nível dos pressupostos. Uma vez que esses pressupostos funcionem e sejam reconhecidos como válidos, são transmitidos aos demais membros da organização como o jeito certo de “[...] se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (Freitas, 1991).

Vale ressaltar que as crenças e os comportamentos consensuais partilhados e aceitos pelo grupo é a essência da cultura. Segundo Choo (2003) o compartilhamento de significados é fundamentado por um conjunto de crenças e valores comuns, que levam a padrões semelhantes de comportamento, o que indica e evidencia a existência de uma cultura de grupo.

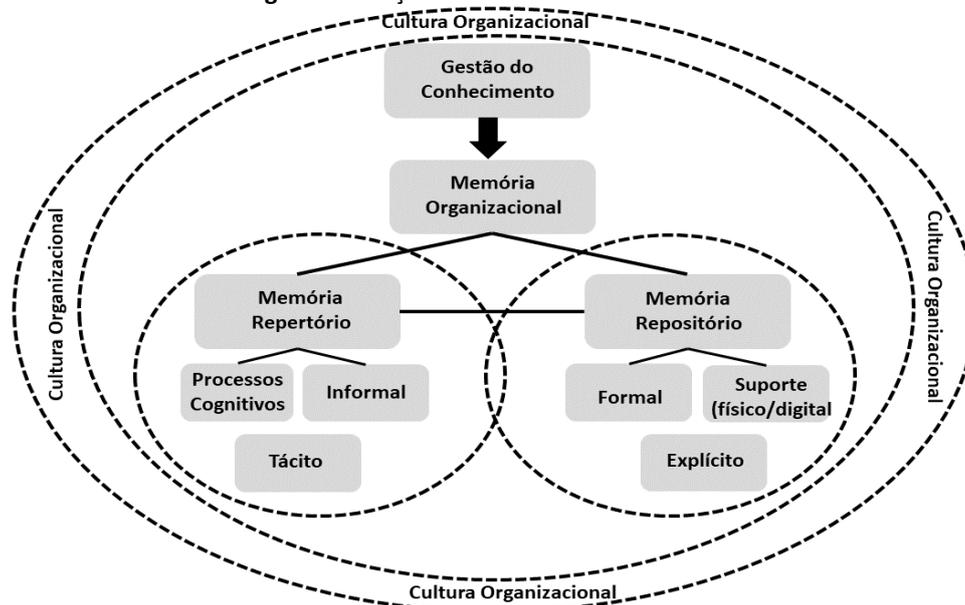
Segundo Choo (2003, p.126-127), a cultura tem a sua origem na organização através da criação de significado que é retrospectiva, “[...] trabalha com fatos que já ocorreram”. Que é interpretativa, “[...] as pessoas de uma organização criam parte do ambiente que as cerca”.

Que é social “[...] toda criação de significado é feita em grupos”. Que é contínua, “[...] nunca começa ou termina, é um fluxo contínuo de atividades e projetos que constituem a vida da organização”.

Destaca-se que a organização ao criar significado sobrepõe estruturas de significados existentes, criadas no passado, com as novas informações que, por sua vez, são fundamentais para construir interpretações. Essas interpretações do passado podem estar enraizadas na mente dos sujeitos organizacionais, assim como em sistemas de informação e artefatos que constituem a MO (Choo, 2003). Dessa maneira, pode-se afirmar que a memória é fluída e única na sua capacidade de construir uma ponte no tempo, reproduz o passado pautado na experiência, projetando o futuro em forma de conhecimento.

A cultura organizacional relaciona-se com a MO, na medida em que a memória é a linha que tece a cultura, e leva os aprendizados compartilhados através do tempo. Memória enquanto linha de transmissão e cultura com a conotação de conteúdos compartilhados.

Figura 3: Relação da MO com a cultura e a GC



Fonte: Elaboração própria (2023)

A Figura 3 enfatiza que a GC no contexto organizacionais é vital, uma vez que o conhecimento é compreendido como um recurso estratégico e, como tal, deve ser mapeado, criado, gerenciado e compartilhado eficazmente. Sendo a MO a representação da prática de GC e um meio pelo qual as experiências, as competências e os conhecimentos da organização podem ser selecionados, retidos e armazenados em repositórios formais (suporte físico ou digital), bem como informalmente em repertórios contidos nas mentes dos sujeitos organizacionais. Nesse sentido, a cultura é um elemento constituinte da memória que se funda a partir das experiências percebidas e vivenciadas, ao longo da história da organização e que se influenciam mutuamente. “A memória de uma organização é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso” (Pazin-Vitoriano, 2013, p. 922).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A MO e a cultura organizacional estão intrinsecamente relacionadas e potencializam a

GC. A cultura está implícita em todas as práticas da organização e se constitui a partir da criação de sentido, das representações mentais e de um complexo de saberes próprios. O sistema de significados e crenças compartilhadas implicam na construção e no uso do conhecimento, e estes estão espalhados pela organização estabelecendo o grande desafio.

Assim, tanto a MO quanto a cultura organizacional precisam ser trabalhadas na abordagem proveniente da GC, em suas conexões com o aprendizado organizacional, de modo que proporcione a utilização de experiências passadas na resolução de novos problemas, bem como possibilite recordar experiências vividas, como uma maneira de antecipar eventos ou situações.

A MO se fundamenta na capacidade de aquisição, de armazenamento, de recuperação e de uso da informação e do conhecimento com foco no futuro, viabilizando estratégias de ação de curto, médio e longo prazos e, assim, fortalece o negócio da organização.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London, UK: Sage, 2013.

ARAÚJO, C. A. V. Fundamentos da ciência da informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 57-79, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/51437>. Acesso em: 01 maio 2023.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.19, n.12, p.13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378/3034>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Tao, 1979.

BOISOT, M. **Information and organizations**: the manager as anthropologist. London: Fontana, 1987.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASEY, A.; OLIVERA, F. Learning from the past: Organizational memory and its implications for organizational learning. In: ORGANIZATIONAL LEARNING INTERNATIONAL CONFERENCE, 5. 20023. **Proceedings...** Lancaster: Lancaster University, 2003. p.1-27. (CD-ROM).

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

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 426p.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.10, n.3,

p.226-245, set./dez. 2020a. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/49616/32490>. Acesso em: 19 abr. 2023.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v.25, p.1-21, 2020b. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691/44028>. Acesso em: 19 abr. 2023.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Chave**, v.10, n.1, e106, Oct./Mar. 2020-2021. Disponível em: <https://www.palavraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe106/12701>. Acesso em: 19 abr. 2023.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.30, n.2, p.1-25, abr./jun. 2020c. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/52478/30684>. Acesso em: 19 abr. 2023.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. 2003. 300p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ENGEL, K. F.; FREIRE, M. T. M. Cultura organizacional e memória empresarial: uma relação que faz história. **e-Com**, v.2, n.2, p.1-19, nov. 2008. Disponível em: <https://revistas.unibh.br/ecom/article/view/520/298>. Acesso em: 19 abr. 2023.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37321/36084>. Acesso em: 19 abr. 2023.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência da Administração (RCA)**, Florianópolis, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41/22535>.

Acesso em: 19 abr. 2023.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional e seus elementos. In: FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 128p.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set. 1991. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38605/37346>. Acesso em: 19 abr. 2023.

GOULART, S. Patrimônio documental e história institucional. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002. 38p. Disponível em: <https://bibliotextos.files.wordpress.com/2012/03/patrimc3b4nio-documental-e-histc3b3ria-institucional.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

HATAMI, A.; GALLIERS, R. D.; HUANG, J. Exploring the impacts of knowledge (re)use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: A longitudinal case study. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 36., 2003. **Proceedings...** Big Island (HI): IEEE, 2003. Disponível em: 10.1109/HICSS.2003.1174254. Acesso em: 19 abr. 2023.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v.67, n.8, p.1609-1621, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>. Acesso em: 19 abr. 2023.

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

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.14, n.3, p.206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22392/17986>. Acesso em: 19 abr. 2023.

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

MENEZES, K. C. de; JOHANN, J.; VALENTIM, P. P.; SCOTT, P. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, p.145-159, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/33294/17297>. Acesso em: 19 abr. 2023.

MOLINA, Letícia Gorri. **Portais corporativos: tecnologia da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia da informação**. 2008.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, San Jose (Costa Rica), v.1, n.1, p.262-276, Ene./Mar.2011, 2011. Disponível em: <https://ojs.edicic.org/index.php/revistaedicic/article/view/13/17>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NASCIMENTO, N. M. do; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n. esp., p.29-44, jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27382/14770>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. de C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, v.23, n.1, p.202-227, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/65931/39119>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NILAKANTA, S.; MILLER, L. L.; ZHU, D. Organizational memory management: Technological and research issues. **Journal of Database Management**, Pennsylvania, v.17, n.1, p.85-94, Jan./Mar. 2006. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/organizational-memory-management/3349>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

OLIVERA, F. Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v.37, n.6, p.811-832, Sep. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00205>. Acesso em: 19 abr. 2023.

OLIVEIRA, A. F.; IZO, D. N.; VIEIRA, V. F.; ANDRADE, Z. A. F. de. Resgate da memória organizacional: uma abordagem comparativa entre casos de sucesso. In: XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 12., 26-28 de maio de 2011. **Anais Eletrônico...** Londrina: UEL; INTERCOM, 2011. 15p. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2011/resumos/R25-0326-1.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

PAZIN-VITORIANO, M. C. de C. Centros de memória empresarial: documentos de arquivo como artefatos da cultura organizacional. In: OLIVEIRA, L. M. V. de; OLIVEIRA, I. C. B. de. **Preservação, acesso, difusão: desafios para as instituições arquivísticas no século XXI**. Rio de Janeiro: AAB, 2013. p.916-927.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. de F. N.; PINTO, J. S. de P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, v.21, n.1, p.348-374, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18253/19000>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SANTOS, J. C. dos; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS, 11., 27-29, julho. **Anais Eletrônico...** Londrina: UEL, 2016. p.1149-1158. Disponível em: http://pdf.blucher.com.br.s3saeast1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13_89.pdf. Acesso em: 19 abr. 2023.

SANTOS, J. C. dos. **Memória organizacional**: em foco o valor da informação como negócio/commodity. 223f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2019. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos_jc_dr_mar.pdf?sequenc e=3&isAllowed=y. Acesso em: 19 abr. 2023.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P. Memória no âmbito das organizações: memória repertório e memória repositório. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 20., 21-25 de out. 2019. **Anais Eletrônico...** Florianópolis: UFSC; ANCIB, 2019. 20p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/124308>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SOUSA, S. B. **Memória empresarial**: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica? 130f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicação e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/td e-29102010-131012/publico/2200998.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

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. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/149/95>. Acesso em: 19 abr. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 01 maio 2023.

VALENTIM, M. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, (Artigo em Web). <http://www.ofaj.com.br/colunasconteudo.php?cod=88>. Acesso em: 10 jan. 2014.

Recebido em/Received: 19/10/2023 | Aprovado em/Approved: 21/04/2024
