

Gestão do Conhecimento: uma reflexão da memória organizacional nas Instituições de Ensino Superior (IES)

Waldoir Valentim Gomes Júnior (Universidade Federal de Santa Catarina) waldoir@gmail.com

Márcia Aparecida Prim (Universidade Federal de Santa Catarina) marciaaprim@gmail.com

Aline de Brittos Valdati (Universidade Federal de Santa Catarina) alinevaldati@gmail.com

Édis Mafra Lapolli (Universidade Federal de Santa Catarina) edismafra@gmail.com

Gertrudes Aparecida Dandolini (Universidade Federal de Santa Catarina) gtude@egc.ufsc.br

Resumo:

As instituições privadas ou públicas vivem um grande problema da perda da mão-de-obra, ou ausência do trabalhador das suas atividades, devido à aposentadoria, ao absenteísmo, e diversos outros motivos que levam ao afastamento do colaborador das suas rotinas. Isso representa uma evasão de conhecimento e experiência, gerando um custo elevado. Uma solução para redução do impacto gerado por esta perda é a criação de estratégias para a construção da memória organizacional. Assim sendo, este artigo tem como objetivo analisar a produção científica acerca da memória organizacional no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES). Para atingir este propósito, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura. Os resultados retratam um cenário onde a gestão do conhecimento se mostra importante, principalmente por prever a perda de conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Memória Organizacional e Instituição de Ensino Superior.

Knowledge Management: a reflection of organizational memory in Higher Education Institutions (HEI)

Abstract:

Public or private organizations are facing a major problem represented by the loss of the labor force due to retirement, absenteeism, and other reasons that lead to the removal of employee activities. This represents a loss of knowledge and experience generating a significant cost. The reduction of this impact is the creation of strategies for converting individual knowledge into collective knowledge. Thus the construction of the organizational memory is considered a major challenge to the institutions. In this sense, the purpose of this article is to analyze the scientific production about organizational memory in the context of Higher Education Institutions (HEIs). To achieve the purpose of the research, carried out a qualitative research of exploratory and descriptive, collecting ed part of a sistemética review. The results depict a scenario where gentão knowledge shown important, particularly for predicting the loss of organizational knowledge.

Key-words: Knowledge management. Organizational knowledge. Organizational memory and higher education institution.

1. Introdução

As instituições, sejam privadas ou públicas, estão inseridas em um cenário altamente dinâmico, onde o conhecimento é um fator essencial para desempenhar efetivamente as atividades. O conhecimento é reconhecido por Drucker (1993); Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi (1997) e Stewart (1998) como um elemento indutor de vantagem competitiva. Compreender como este elemento impacta no contexto de uma instituição, é atividade fundamental da Gestão do Conhecimento (GC).

As Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam evoluir e inovar na busca da prestação de serviço de qualidade, direcionado às necessidades dos usuários, atendendo a demanda dos servidores, dos alunos, dos professores e até mesmo da sociedade em geral, especificamente em termos de conhecimento, processos e habilidades (LAOUFI et al., 2005; GIRARD, 2005). Para Escrivão e Nagano (2014) as instituições de ensino possuem um importante papel como multiplicadora de conhecimento, promotora de valores sociais, influenciando em várias áreas de atuação, especialmente na formação acadêmica e profissional. Entretanto sofrem com o desafio reter profissionais qualificados, em especial as que estão alocadas no setor público (GIRARD, 2005).

No cerne deste problema, está o indivíduo, um dos ativos essenciais às organizações, por deter o conhecimento. Os seres humanos representam um papel chave na construção de instituições promissoras e inovadoras. São eles os responsáveis pela execução das tarefas internas, pela criação de novas atividades e pelo atendimento ao público alvo. Este contexto requer novas formas de gestão e agilidade na busca das informações necessárias para suprir as necessidades de informação do cotidiano.

Mesmo que essas perspectivas sejam amplamente aplicadas em instituições privadas, as mesmas têm grande valia também em instituições públicas, pois os gestores sofrem diariamente com a perda da mão de obra especializada, que conseqüentemente levam consigo o conhecimento individual e a experiência profissional, gerando a perda da memória organizacional. Esta evasão ocorre pelo advento da ausência do colaborador, que pode ser em muitos casos, por tempo indeterminado, deixando uma lacuna no conhecimento (GIRARD, 2005). Entretanto, para que a instituição não sofra com a evasão do conhecimento que existente na mente deste funcionário de carreira é necessário criar ações de GC, que busquem a criação, o compartilhamento e a conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo, construindo o que chamamos de conhecimento organizacional. Fazem-se necessários registros claros e objetivos definidos, a fim de evitar que o conhecimento perca sua utilidade com o tempo (GIRARD, 2005).

Segundo Liu, Curson e Dew (2005), a memória organizacional é uma alternativa em se ter os registros na forma explicitada e ordenada dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários no passado, de forma a ser reutilizados no presente com mais eficácia. Neste sentido, este trabalho pretende refletir sobre o conhecimento existente em uma IES, não só no contexto de processos administrativo e operacional, bem como o conhecimento organizacional é retido, para fins da obtenção de uma memória organizacional.

2. Metodologia

Do ponto de vista da abordagem metodológica, a pesquisa classifica-se como sendo qualitativa, em se tratando do objetivo é exploratório e descritivo (GIL, 2008). No que tange e aos procedimentos, o trabalho utiliza-se de uma revisão sistemática da literatura. Esta tem início com uma pergunta de pesquisa, ainda emprega métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, por fim também coleta e

analisa dados dos estudos contidos na revisão. As sessões 2.1 até 2.6 explicam os procedimentos adotados.

2.1 Coleta de dados: Ocorreu a partir do acesso à base Scopus (www.scopus.com). A base Scopus é bastante utilizada em pesquisas, pois é referenciada por ter grande volume de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, permitindo uma visão integrativa e multidisciplinar de fontes importantes para a pesquisa bibliográfica sistemática (FREIRE, 2010). A pesquisa foi realizada utilizando a seleção de palavras-chave, resumos e títulos, como critério de busca. Foi elaborado um planejamento inicial da pesquisa, definindo a questão de pesquisa, os critérios de busca, os termos a serem consultados, a análise dos dados e a seleção e leitura dos artigos.

2.2 Questão de pesquisa: Como ocorre a construção da memória organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES)?

2.3 Critério de busca: A pesquisa foi realizada utilizando a seleção em títulos, resumos e palavras-chave (*article title, abstract, keywords*).

2.4 Termos de busca principais: Considerando-se o interesse em pesquisar como ocorre a formação da memória organizacional dentro de uma IES, definiu-se como palavras-chave: Gestão do Conhecimento - Memória Organizacional - Conhecimento Organizacional e Instituição de Ensino Superior.

2.5 Análise dos dados: Para a análise dos dados utilizou-se a como critério os artigos mais citados, a leitura das palavras-chaves e de todos os resumos. A pesquisa apresentou os seguintes registros: 01 *Conference Review*, 06 *Conference Paper*, 01 capítulo de livro e 08 artigos. Foram selecionados para o estudo na íntegra, os 08 artigos considerados relevantes, ainda o capítulo do livro que trazia relação com o tema de pesquisa. Paralelamente a busca na base Scopus, utilizou-se para complementar o referencial teórico outras fontes já consagradas pela literatura da área específica, e que também estavam citados nos documentos analisados. Faz-se referência a autores como; Polanyi (1974); Drucker (1993), Nonaka e Takeuchi (1995) e Davenport e Prusak, (1998).

2.6 Síntese dos artigos: Com relação aos artigos analisados, percebeu-se que diversos autores afirmam a urgência de se construir uma memória organizacional, com objetivos de consultas futuras, redução de gastos financeiros e tempo. Liu, Curson, Dew (2005) afirmam que as instituições percebem claramente a falta de uma gestão eficiente do conhecimento para sobreviverem e demonstram uma ferramenta que facilita localizar rapidamente especialistas de domínio entre as fontes de dados heterogêneas.

Laoufi et al. (2005) e Girard (2005) tratam da perda do conhecimento em IES, decorrente da evasão do trabalhador, por diversos motivos, principalmente pela aposentadoria, onde apontam estratégias e ações de GC devem ser utilizadas para diminuir este problema. Girard (2005) preocupa-se com a falta de ações das organizações para diminuir essa evasão do conhecimento, e faz uma reflexão sobre a expressão "Organização de Alzheimer". Este termo nos remete a doença grave que ocasiona o esquecimento e a perda da memória e é altamente correlacionada com as organizações quando perdem seus funcionários de carreira. Laoufi et al. (2005) evidenciam que criar técnicas de transformação do conhecimento existente na mente desses funcionários, e transformar em conhecimento explicitado e organizacional em IES é tão vital, quanto no mundo corporativo.

Para criar essas técnicas, a GC define algumas fases essenciais. Argote (2012) define as três fases da GC e apresenta como: a criação do conhecimento, a retenção do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento. Ainda mais relevante a contribuição de Escrivão e

Nagano (2014) que apresentam as características indispensáveis para que ocorra a criação do conhecimento e todo o seu processo de conversão do conhecimento individual em coletivo ou organizacional

Por fim, para Chen e Yuan (2008) a memória organizacional é um ativos intangíveis essenciais à uma instituição. Segundo os autores, ela armazena o conhecimento tácito que foi explicitado e guarda consigo as experiências individuais, servindo como apoio à estratégia, e tomada de decisão futura. Eles apresentam um estudo sobre influência positiva de contar histórias para a organização, acrescentando que o conhecimento é construído de referências e de contato pessoal.

3. Resultados

Neste capítulo é apresentado o processo de conversão de conhecimento, entretanto para compreender melhor este processo, é necessário primeiro definir alguns elementos da GC.

3.1 Conhecimento e a sua gestão

Para compreender melhor a Gestão do Conhecimento (GC) como um processo, será importante saber a diferença entre dados, informações e conhecimento. Para Nonaka (1994) os dados são informações isoladas e não transmitem uma mensagem. O tratamento dos dados resultam em informações. Já o conhecimento ultrapassa os dados e a informação pois possui um significado, agregado a um contexto. Ele nasce da inter-relação entre os indivíduos e o ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Segundo Laoufi et al. (2005) os dados são apenas um elemento distante de contexto. Informação compreende um conjunto de diversos dados, agregado a um contexto, mas que ainda não tem significado. Tornar-se conhecimento, assim que é entendido e assimilado por um indivíduo.

Polanyi (1974) afirma que o conhecimento é dividido em duas maneiras e está ligado diretamente às pessoas. Quando está nas pessoas de forma natural, é um conhecimento inicial e reconhecido como conhecimento tácito. Este é difícil de ser reproduzido em papeis, documentado ou armazenado através de base de conhecimento. O conhecimento mais formal, documentado é reconhecido como conhecimento explícito. Pode ser capturado, codificado, sistematizado, compartilhado facilmente. Normalmente está registrado em memórias, documentos, relatos, relatórios, etc. Quando está explicitado torna-se um conhecimento organizacional ou coletivo.

Nonaka e Takeuchi (1995, p. 24) conceituam o conhecimento com sendo “uma crença verdadeiramente justificada” e afirmam que “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg, no corpo total de possibilidades que o conhecimento pode representar”. O conhecimento também pode ser classificado como individual ou coletivo. Para os autores, o conhecimento quando é transformado em coletivo, desempenha um papel essencial dentro de uma instituição, visto que é uma forma de consulta intangível, e sua utilização abrange todos os departamentos.

Laoufi et al. (2005) afirma que o conhecimento individual é advindo de um ator da organização e é constituído de conhecimento tácito e explícito. Já o conhecimento coletivo é o acúmulo do conhecimento da organização, conhecido como conhecimento organizacional e que podem estar em forma de regras, procedimentos, rotinas, normas e orientações, ou seja, da mesma maneira pode estar de forma explícita e tácita. Fluxo de conhecimento individual circulando dentro ou vindo de fora de uma instituição, alimenta e constrói o conhecimento coletivo. O conhecimento emerge das atuações dos profissionais, que trocam experiências, e mesclam ações do dia-a-dia com suas experiências desenvolvidos a partir das teorias vigentes.

Assim, se o conhecimento for compartilhado, ele se transforma e cresce, tornando-se parte essencial da organização, como um bem intangível.

A gestão do conhecimento surge, neste contexto, como papel importante para gerir os processos de criação e compartilhamento de novos conhecimentos, bem como a melhor maneira de utilizá-lo.

A gestão do conhecimento é uma prática importante a se observar e implementar dentro das IES, visto que pode assegurar o direito de acesso a informação e melhorar os meios de busca de conhecimento, onde a partilha e a reutilização têm um papel relevante. A obra de maior destaque no campo de GC é "The Knowledge Creating Company", publicada em 1995 por Nonaka e Takeuchi. Desde esta data, diversos estudiosos, discutem a importância de se aplicar ações de GC com foco em manter o conhecimento existente e criar novos. Segundo Laoufi et al. (2005), a GC é um conceito abrange que aborda várias estratégias e práticas para uma organização identificar, criar, organizar, representar, armazenar, compartilhar, divulgar, pesquisar, analisar e melhorar os seus conhecimentos e experiências. Para os autores essas experiências podem estar incorporadas nos indivíduos ou em processos, estratégias e práticas organizacionais existentes e já utilizadas pela instituição.

As estratégias de GC normalmente são formadas por ferramentas de software, que auxiliam na capturar e na organização do conhecimento, em termos de recursos, materiais e habilidades para poder prestar os serviços necessários e uma execução eficaz, mas não é o suficiente (LAOUFI et al. 2005; GIRARD, 2005).

Para Teixeira Filho (2000), a GC é "uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos de uma instituição".

[...] não é tecnologia. Mas pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação. Gestão do Conhecimento não é criatividade e inovação, mas tem a ver com usar, de forma sistemática, as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado. Gestão do Conhecimento não é qualidade, mas usa técnicas e ferramentas que já foram muito usadas na modelagem de processos, nos círculos de qualidade e na abordagem de melhoria contínua. Gestão do Conhecimento não é documentação, mas tem tudo a ver com uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada. Gestão do Conhecimento também não é gestão de Recursos Humanos, mas só se realiza com as pessoas da Organização (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 5).

Para Servin (2005) a questão tecnológica é apenas um dos três pilares da GC, ainda possui pilares básicos como pessoas e processos. As pessoas carregam consigo, suas histórias, suas experiências e seus valores. Os processos são a maneira como a instituição é estruturada internamente, para abrigar seus fluxos, tarefas e procedimento. A tecnologia, é o meio de interligar as pessoas ao processo, atuando como ponte e favorecendo a GC.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a GC é um forte aliada na gestão institucional, com o objetivo de auxiliar os gestores a transformar o conhecimento organizacional em energia positiva para o trabalho. Assim, o compartilhamento do conhecimento tornam-se mais eficiente, tanto em qualidade quanto em dedicação, tornando a empresa mais susceptível ao sucesso.

Para Alavi e Leidner (2001) GC é definida como o esforço de gestão que procura identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento da organização.

Já Argote, McEvelly e Reagans (2003), dividem a GC em fases, e não apresentam a fase de atualização do conhecimento. Entretanto, trata-se de uma etapa extremamente importante, visto que o conhecimento não é estático.

- a) **Criação do conhecimento:** é a geração do conhecimento dentro da organização;
- b) **Retenção do conhecimento:** é a forma de armazenar o conhecimento em um repositório, permitindo a conservação e que colaboradores consultem no futuro;
- c) **Transferência de conhecimento:** é quando a experiência existente em um setor afeta outra unidade ou indivíduo.

Davenport e Prusak (1998) semelhante a Agrote, McEvelly e Reagans (2003), também apresentam as etapas do processo de GC, entretanto acrescentam a parte da aplicação do conhecimento adquirido: a) **Geração** (aquisição e criação de conhecimento); b) **Codificação:** (armazenagem); c) **Transferência:** (compartilhamento); d) **Aplicação:** (utilização de fato do conhecimento disponível).

Alguns autores (Brinkley, 2006; Drucker, 1993) afirmam que existem boas vantagens para que as práticas de GC sejam implementadas, dentre elas aparece a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem. Entre as diversas vantagens, reconhecem-se as seguintes, especialmente para uma IES:

- a) valorização dos ativos intelectuais e do capital humano;
- b) melhores resultados devido a processos de tomada de decisões mais eficientes;
- c) coordenação de esforços, melhores entre as unidades;
- d) prestação de serviços mais ágil;
- e) construção do conhecimento organizacional, através da memória organizacional.

A memória organizacional representa, não apenas os processos, as pessoas e as informações guardadas, explicitadas e documentadas, mas também todo conjunto de sistemas internos, rotinas, recursos, conhecimento compartilhado e práticas sustentáveis, que vão sendo criando.

3.2 Conversão do conhecimento individual

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que é necessária a criação do conhecimento coletivo, impedindo que o mesmo seja mantido apenas no âmbito dos indivíduos. Este argumento é apoiado por Escrivão e Nagano (2014) ao afirmarem que não é a organização que cria o conhecimento e sim o indivíduo que nela exerce suas atividades de forma rotineira. Assim, caso o processo de conversão do conhecimento individual não ocorra, o conhecimento organizacional não se constituirá. O conhecimento organizacional somente será efetivado quando o processo de conversão do conhecimento tácito e explícito dos colaboradores esteja "amplificado" em toda a organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam que o processo de conversão ocorre através de interações do indivíduo com o meio e em especial em quatro padrões básicos:

- a) **Socialização** - é o conhecimento tácito sendo repassado face a face. O que se chama de "mestre-aprendiz", compartilhando as experiências (tácito para tácito).
- b) **Externalização** - é o conhecimento tácito transformado em explícito. Ocorre através de uma representação simbólica. Pode ser por meio da elaboração de textos, modelos, planilhas, figuras ou relatos orais. Uma forma de externalizar o conhecimento "o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma".

c) **Combinação** - ocorre por meio do agrupamento (classificação, sumarização) de diferentes conhecimentos explícitos. Este padrão não apresenta um crescimento ou ampliação da base de conhecimento da instituição, pois apenas agrupa conhecimento explícito com explícito;

d) **Internalização** - acontece quando o conhecimento que se tornou explícito na instituição torna-se novamente tácito no indivíduo. Ocorrendo assim, a aprendizagem organizacional (explícito para tácito).

Esses padrões básicos de criação de conhecimento formam o espiral do conhecimento, denominado Modelo SECI, sendo, (S - Socialização, E - Externalização, C - Combinação e I - Internalização), de Nonaka e Takeuchi. Ainda sob a perspectiva de Nonaka e Takeuchi, Escrivão e Nagano (2014) apontam algumas condições consideradas necessárias para que o processo de criação de conhecimento ocorra dentro de uma instituição:

- 1) Um sistema aberto que consegue interagir com o ambiente externo, não hierárquico e auto-organizado;
- 2) Um ambiente que propicie e facilite a criação e o compartilhamento do conhecimento, conhecido na literatura como BA. O BA é um espaço, físico ou virtual, dinâmico e interativo, que possibilita a socialização do conhecimento;
- 3) A liberdade para o uso da linguagem figurada, para poder expressar intuições e *insights*, possibilitando o compartilhamento de diferentes experiências entre os colaboradores, de maneira intuitiva;
- 4) Líderes com capacidade de conter e reter o conhecimento, para que se torne parte de um todo;
- 5) Formação de grupos de colaboradores com pontos de vistas divergentes, ambíguos e redundantes, que estimulam a comunicação, elemento propício para a criação e surgimento de novas ideias;
- 6) Possibilitar o crescimento do colaborador, na busca da autonomia e manter a motivação para a criação de conhecimento.
- 7) Uma estratégia de gestão que possibilite a interação entre a organização e o ambiente externo, facilitando a difusão do conhecimento.

Para Escrivão e Nagano (2014) o conhecimento é inerente ao indivíduo e sua criação e compartilhamento não ocorrem espontaneamente. Assim, formas de desenvolver a criação e o compartilhamento do conhecimento, para que ocorra a conversão do conhecimento individual em coletivo são processos de GC, por meio do qual as instituições adquirem, organizam e processam as informações a fim de gerar conhecimentos reutilizáveis.

3.3 Conhecimento Organizacional e Memória Organizacional

Desenvolver e aplicar ações que facilitem a transferência do conhecimento individual em conhecimento organizacional em instituições públicas, em especial nas de ensino superior são tão importantes, quanto no mundo corporativo (LAOUFI et al. 2005). Caso o processo seja realizado eficazmente, pode resultar em serviços acadêmicos e administrativos melhorados e redução de custo. Segundo Girard (2005), o desafio reside em converter as informações residentes na mente dos indivíduos e torná-las amplamente difundidas e disponíveis para qualquer membro do corpo docente, funcionários ou outro colaborador.

Neste contexto, ocorre um processo de transformação do conhecimento individual em coletivo, que Nonaka e Takeuchi (1997) entendem como sendo o grande segredo para a

criação do conhecimento organizacional. Para os autores, o conhecimento organizacional compreende tanto às experiências físicas e aperfeiçoamento dos colaboradores, quanto à geração de modelos mentais e conhecimento documentado, gerenciado que faz parte dos bens intangíveis da instituição, considerando-o como fator de sucesso e efetividade na execução dos processos e serviços.

O conhecimento organizacional é a capacidade que a instituição tem de gerar novos conhecimentos, disseminá-los por todos os colaboradores, incorporando-o aos processos e serviços prestados e as demandas de sistemas. O conhecimento melhorado continuamente e bem aplicado será o combustível para as o sucesso das empresas (TROTT, 2012).

Liu, Corso e Dew (2005) apontam para a importância de se manter na instituição pessoas especializadas em determinados assuntos, para então poder checar manualmente diferentes fontes de dados existentes na memória organizacional a fim de encontrar peças relevantes.

A memória organizacional em instituições de ensino, não é definida apenas pelo conhecimento pedagógico, mas também por um conhecimento diferente utilizado no contexto administrativo e técnico, na prestação do serviço à comunidade em seu entorno (LAOUFI et al. 2005). Para Chen e Mingshu (2008) a cultura organizacional pode ser armazenada por história, e é uma das ferramentas de retenção de memória organizacional. O autor, neste estudo, afirma que o ato de contar as histórias sobre o passado da instituição é uma forma excelente de criar vínculo, envolver o comportamento e a atitude dos membros. A ideia, espírito e cultura das universidades podem ser compartilhados pelo ato de contar histórias. Pedacos de contextos e experiências da instituição podem ser narrados socialmente para toda a empresa. Assim servirá como precedente para a decisão e ação dos indivíduos no futuro e servirá como desdobramento para que a organização não repita historicamente as más escolhas e estimula a repetição de sucessos passados.

Walsh e Ungson (1991) definiram memória organizacional como informações armazenadas a partir da história de uma organização e abordaram como essa memória pode ser estruturada, armazenada e utilizada no processo de aquisição de informação, bem como ela pode influenciar as decisões organizacionais. Eles propuseram que a memória organizacional está alojada em cinco caixas internas (pessoas, cultura, transformações, estrutura, ecologia), bem como em arquivos externos. Desde 1991, muitas das definições de memória organizacional têm mantido esta imagem de repositório (HUBER; DAVENPORT; KING, 1998; MOORMAN, MINER, 1998; STEIN, 1995).

3.5 Instituições de Ensino Superior - IES

O Brasil conta, segundo dados de 2009 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP), com 2.314 Instituições de Ensino Superior espalhadas em todo o território nacional. Essas instituições podem ser de caráter público ou privado. São classificadas pelo MEC Ministério da Educação e Cultura- em três modalidades: 1) Faculdades, 2) Centros universitários, 3) Universidades.

As Universidades são definidas como instituições de ensino multidisciplinar. Apresenta objetivo mínimo de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores no corpo docente) e a produção intelectual é institucionalizada. Desde que respeite a legislação em vigor, possui autonomia para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas.

Da mesma maneira o Centro Universitário também abrange diversas áreas do conhecimento, entretanto difere da Universidade, pois não necessita de requisitos de ter pesquisa intelectual institucionalizada e não está definido na Lei de Diretrizes e Bases (Lei Nr. 9.394, de 20 de dezembro 1996).

Por fim, Faculdade é considerada uma instituição, que mesmo sendo de ensino superior, devem estar ligada a uma universidade, para poder emitir títulos e diplomas. As faculdades não possuem a obrigatoriedade de promover a pós-graduação (MRE - http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html).

As IES enfrentam um grande desafio nos tempos de hoje, que é a retenção do conhecimento específico e sofrem diariamente com a perda de pessoal capacitado para o desenvolvimento do trabalho. De acordo com Girard (2005), essa perda é um resultados dos movimentos de reorganização e reengenharia ocorridos no final do século XX, onde as organizações buscam ser cada vez mais enxuta em seu quadro de pessoal, gerando uma enorme evasão conhecimento e das experiências necessárias para as atividades. Para compreender o que este o ambiente pode oferecer será necessário compreender o que vem ocorrendo nos últimos anos dentro das universidades. O ensino superior enfrenta muitas pressões e mudanças: a globalização, educação em massa, rivalidade acadêmica em grande escala, cortes no orçamento, as reformas, a competitividade, além da necessidade de se adaptar a novos requisitos (LAOUFI et al. 2005). Além disso, os principais atores (alunos e professores) tornam-se mais exigentes em termo de conteúdo, ferramentas e prestação de serviços, buscando sempre informações e conhecimentos atualizados.

Mais do que isso os alunos são da nova "Geração Net". Eles preferem receber informações rapidamente; Desejam acesso não linear de informações; têm baixa aceitação a palestras; preferem aprendizagem ativa; dependem fortemente das tecnologias de comunicação. Ao mesmo tempo, com toda necessidade de mobilidade das pessoas, elas exigem um aprendizado contínuo. Por tudo isso as instituições precisam inovar e expandir-se para proporcionar uma aprendizagem adaptada a todas essas necessidades pessoais e das empresas também, em termos de habilidades e conhecimento (LAOUFI et al, 2005).

Este cenário exige novos modelos de gestão do conhecimento e implica em uma prestação de serviços à comunidade acadêmica cada vez mais eficiente. O conhecimento existente nas IES demanda de dois universos diferentes: um é o acadêmico, aquele que é lecionado por professores e colaboradores, e o segundo é o conhecimento processual que demanda da gestão operacional da instituição. Este conhecimento processual refere-se ao conhecimento necessário para que o negócio global de uma instituição se efetive: sua força e fraquezas, os mercados em que atua, e os fatores críticos para sucesso organizacional (COUKOS-SEMMEL, 2003). O conhecimento que tratamos neste estudo é apenas o conhecimento organizacional, pois o conhecimento acadêmico (aquele que existe na mente do professor) é difícil de documentar.

As instituições precisam estar atentas para reter este vazamento da memória organizacional, com a perda de funcionários, e se preocupar em não causar a sobrecarga em outros colaboradores. Girard (2005) aponta que providenciar substitutos, ou aprendizes, tão qual foi no passado, é uma alternativa mais assertiva. Entretanto, apostar em solução de GC, é um caminho mais promissor, visto que busca ações que antecipe o inesperado. Assim, mediante a criação da memória organizacional, constitui-se o conhecimento corporativo, para que consultas futuras sejam realizadas e não tenha tantas perdas com a saída de um colaborador. Por fim, Laoufi et al. (2005) e Girard (2005), concordam apontando a necessidade da criação de um sistema de um software que permite o gerenciamento deste conhecimento, baseado em conseguir capturar as experiências e conhecimentos desses colaboradores e tornar em conhecimento coletivo e organizacional, constituindo a memória organizacional.

5. Considerações finais

As evidências oriundas das interpretações e compreensões decorrentes da fundamentação teórica caracterizada nesta construção ressalta a importância do conhecimento como sendo elemento central ao desenvolvimento organizacional. Ainda latente é a importância do uso do conhecimento como alavanca na manutenção de vantagem competitiva, a importância do conhecimento individual para a memória organização na efetivação das estratégias da organização.

A gestão do conhecimento também é reconhecida por tratar da aprendizagem organizacional em termos da criação do conhecimento, retenção do conhecimento e a transferência do conhecimento. Estando o conhecimento do indivíduo, são suas ações em aplicar, transmitir, aumentar e formalizar que o transformam em conhecimento organizacional. Neste sentido, a gestão conhecimento toma destaque por compreender e agir nos fatores em fatos que limitem o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Fica evidenciada nesta construção a perda de conhecimento nas IES em decorrência da diminuição da força de trabalho, tendo para tal várias causas, mas se mostra evidente a aposentadoria, que aliada a lentidão em reorganizar o quadro funcional, formam uma parcela significativa no hiato de conhecimento necessário à organização. Assim a gestão do conhecimento toma importância ao agir para manter o conhecimento organizacional de forma latente, dinâmica e contínua.

Com base nos registros analisados, conclui-se que existem teorias e práticas passíveis de serem aplicadas dentro da IES, com objetivo de conter a evasão deste ativo tão importante. Fica caracterizado que a utilização de técnicas de GC são fundamentais no processo de criação da memória organizacional. Por fim, e não menos importante, registra-se a necessidade de um estudo empírico, sendo fator limitador desta pesquisa.

Referências

- ALAVI, M., LEIDNER, D.E.** *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly: Management Information Systems, 25 (1), p. 107-136, 2001.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R.** *Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes*. Management Science, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.
- BRINKLEY, I.** *Defining the knowledge economy. Knowledge economy program report*. London: The Work Foundation, 2006.
- CHEN, P. H. YUAN, M.** *A study of influence of storytelling toward organizational memory* - Journal of Educational Media and Library Science. Volume 45, Issue 4, June 2008, P. 461-482
- CROSSAN, Mary; APAYDIN, Marina.** *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. Journal of Management Studies, v.47, n.6, p.1154-1191, 2010.
- CRAWFORD, R.** *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos*. São Paulo: Atlas, 1994
- COUKOS-SEMMEI, Eleni** *Knowledge Management in Research Universities: The Processes and Strategies*. Annual Meeting of the American Educational Research Association Chicago, IL, April 21-25, p 57 2003.
- CROSS, R., BAIRD, L.** (2000). *Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory*. Sloan Management Review, 41(3), pp.69-78.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (Campus, Eds.). p.237 p. Rio de Janeiro, 1998.
- DRUCKER, Peter F.** *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ESCRIVÃO, G., NAGANO, M.** *Knowledge management in environmental education: Case studies in environmental education programs in brazilian universities*. 2014

GASPARETTO, N. A. *Modelo de inclusão digital para organizações: uma prática de responsabilidade social.* 2006. 163 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARD, J. P. *Taming enterprise dementia in public sector organizations,* International Journal of Public Sector Management , Vol. 18 , p. 534- 545, 2005

HUBER, G., T. H. DAVEMPORT; KING, D. R. *Perspectives on Organizational Memory.* Paper presented at the 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences Task Force on Organizational Memory. 1998.

LAOUFI, A., MOUHIM, S., MEGDER, E., CHERKAOU, C., MAMMASS, D. *Using knowledge management in higher education: Research challenges and opportunities.* 2011.

LIU, P; CURSON, J; DEW, P. *Use of RDF for expertise matching within academia.* Knowledge and Information Systems, v. 8, n. 1, p. 103-130, 2005.

MORAES, C. R. B. *Gestão do Conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas.* Tese de doutorado o programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista, 2010, p. 1-183. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/moraes_crb_do_mar.pdf>.

MOORMAN, C. A. S. MINER. *Organizational Improvisation and Organizational Memory.* Academy of Management Review, 23(4), pp. 698–723, 1998.

NONAKA I.A *Teoria dinâmica de organização criação de conhecimento,* Organização Ciência, Vol.5, N 1, pp14-37 de 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.* Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 358 p.

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

POLANYI, M. *A dimensão tácita.* Routledge & Kegan Paul Ltd, Londres, 1974.

SANTOS, N. dos; VARVAKIS, G. J. R., *Fundamentos da gestão do conhecimento.* Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC, mar. 2011a

SILVA, S. L. da. *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.* Ciência da Informação, [S.l.], v. 33, n. 2, dez. 2004. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/420/378>>. Acesso em: 01 Jun. 2015.

STEIN, E. W., V. Z (1995). *Actualizing organizational memory with information systems.* Information Systems Research, 6(2), pp. 85–117.

STEWART, T. A. *Capital intelectual.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SERVIN, G. *ABC of Knowledge Management.* National Library for Health: Knowledge Management, , n. July, p. 1-68. Retrieved from http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf, 2005.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.* Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

TROTT, P. *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.* 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ZACKLAD, M., GRUNDSTEIN, M. *Engenharia et descapitalização connaissances,* Hermes Ciência Europa LTD, Stanmore, 200.

WALSH, J. P. and G. R. Ungson (1991). *Organizational Memory.* Academy of Management Review, 16(1), pp. 57–91